

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Zhodnocení konkurenceschopnosti obchodní společnosti poskytující služby

Evaluation of the Competitiveness of the Business Corporation Providing Services

Student: Bc. Petra Icelová

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Jindra Peterková, Ph.D.

Ostrava 2020

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Petra Icelová**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku

Téma: Zhodnocení konkurenceschopnosti obchodní společnosti poskytující služby
Evaluation of the Competitiveness of the Business Corporation
Providing Services

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoreticko-metodologická východiska konkurenceschopnosti
 3. Zhodnocení konkurenceschopnosti vybrané obchodní společnosti
 4. Shrnutí, návrhy a doporučení
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2012. 192 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
- KURATKO, Donald F. *Entrepreneurship: theory, process, practice*. 9th ed. Mason: South-Western Cengage Learning, 2014. 624 p. ISBN 978-1-285-05175-8.
- RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5.vyd. Praha: Grada, 2015. 160 s. ISBN 978-80-247-5534-2.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Jindra Peterková, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2019

Datum odevzdání: 24.04.2020



doc. Ing. Jindra Peterková, Ph.D.
vedoucí katedry

doc. Ing. Lenka Kauerová, CSc.
proděkanka pro studium
na základě pověření k jednání č.j.
VSB/19/050319/9900 ze dne 24. 9. 2019

Čestné prohlášení

„Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Zhodnocení konkurenceschopnosti obchodní společnosti poskytující služby“, včetně příloh, vypracovala samostatně a veškerou použitou literaturu a další prameny jsem řádně označila a uvedla v příloženém seznamu.“

V Ostravě dne 24. 4. 2020



Bc. Petra Icelová

Poděkování

Tímto bych ráda podělovala paní doc. Ing. Jindře Peterkové, Ph.D., za její cenné rady a připomínky, za trpělivost a odborné vedení při zpracovávání mé diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat společnosti BLAHA V. s. r. o. za poskytnutí všech potřebných dat a informací, za jejich vstřícnost, ochotu a spolupráci.

Obsah

1 Úvod	5
2 Teoreticko-metodologická východiska konkurenceschopnosti	7
2.1 Vymezení základních pojmů	7
2.1.1 Podnik.....	7
2.1.2 Podnikání a podnikatel	9
2.1.3 Rodinný podnik a rodinné podnikání	11
2.1.4 Konkurence a konkurenceschopnost	12
2.1.5 Konkurenční výhoda	14
2.1.6 Konkurenční prostředí	15
2.2 Přístupy k hodnocení konkurenceschopnosti	17
2.2.1 Model soudobé konkurenceschopnosti – IDINMOSU.....	18
2.2.2 Porterův model pěti konkurenčních sil.....	20
2.3 Nástroje využívané pro hodnocení konkurenceschopnosti	24
2.3.1 PEST analýza a její modifikace.....	25
2.3.2 Analýza vnitřního prostředí	26
2.3.3 Finanční analýza	29
2.3.6 Spider analýza a benchmarking.....	38
2.3.7 SWOT analýza.....	40
2.4 Vlastní postupové kroky řešení.....	42
3 Zhodnocení konkurenceschopnosti vybrané obchodní společnosti.....	44
3.1 Představení vybrané obchodní společnosti	44
3.1.1 Organizační uspořádání a personální zabezpečení	45
3.1.2 Popis procesu zpracování a praní prádla	45
3.1.3 Analýza stávajícího způsobu hodnocení konkurenceschopnosti.....	46
3.2 Aplikace vybraných analýz a konkurenceschopnosti	47
3.2.1 PESTE analýza	47
3.2.2 Porterův model pěti konkurenčních sil.....	53
3.2.3 Analýza klíčových faktorů	59
3.2.4 Finanční analýza poměrovými ukazateli	63
3.2.5 Spider analýza a benchmarking.....	69
3.2.6 Zhodnocení bonity a bankrotního stavu na základě Altmanova modelu	73
3.2.7 SWOT analýza a výsledná strategie	74

4 Shrnutí, návrhy a doporučení.....	76
4.1 Shrnutí výsledků.....	76
4.2 Návrhy a doporučení.....	82
4.2.1 Tabulková sestava vybraných ukazatelů finanční analýzy včetně zabudovaných vzorců	83
4.2.2 Investice do nového zařízení	84
4.2.3 Marketingová strategie na zvýšení povědomí o společnosti	87
4.2.4 Vybudování a zprovozněním samoobslužné prádelny	88
5 Závěr	90
Seznam použité literatury	92
Seznam zkratk	98
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
Seznam příloh	
Přílohy	

1 Úvod

Tématem diplomové práce je zhodnocení konkurenceschopnosti vybrané společnosti působící v sektoru služeb. Vybraná společnost se zabývá poskytováním komplexních služeb v oblasti praní a čištění oděvů a obuvi. Tato společnost je na trhu úspěšná i přes to, že jde o „malý podnik“, který na trhu působí jen něco málo přes 10 let.

Řada podnikatelských subjektů bojuje o místo na trhu, o to, udržet se na něm co nejdéle a být lepší než ostatní výrobci, konkurenti. Pro ně není jednoduché obstát ve složitém, dynamickém a rychle se měnícím tržním systému. Každý „podnikatel“ chce být úspěšný, lepší než ti ostatní, dosahovat kladných hodnot, úspor, zisku, mít dobré hodnocení, dobré jméno, poskytovat to, co si zákazníci dnešní doby přejí, poskytovat to kvalitně, za přijatelnou cenu a s ohledem na společnost a životní prostředí. Úspěch ale ovlivňuje celá řada faktorů, mezi něž patří i konkurenceschopnost.

Konkurenceschopnost znamená schopnost prosadit se v určitém oboru v porovnání s ostatními subjekty, schopnost dosahovat úspěchu efektivními způsoby, tzv. konkurenčními výhodami. Konkurenční výhoda je něco, v čemž jsme jiní, výjimeční, v čem se odlišujeme od ostatních, pro co nás zákazníci chtějí a obdivují.

Diplomová práce bude obsahovat teoretickou a praktickou část. V teoretické části budou vymezeny teoretická a metodická východiska řešené problematiky. Budou vymezeny základní pojmy, jako je podnikání, podnik, konkurence či konkurenční výhoda, dále objasněny přístupy ke konkurenceschopnosti a charakterizovány vybrané nástroje hodnocení konkurenceschopnosti.

V praktické části bude posuzována konkurenceschopnost vybrané společnosti. Nejdříve bude zhodnoceno vnější prostředí a následně vnitřní prostředí prostřednictvím analýzy klíčových faktorů a vybraných ukazatelů a modelů v rámci finanční analýzy. Vybraná společnost bude srovnána s odvětvím. Získané výsledky budou shrnuty na základě SWOT analýzy a popsána příslušná strategie. Závěrem budou učiněny návrhy a doporučení ke zvýšení stávající konkurenceschopnosti.

Cílem diplomové práce bude zhodnotit konkurenceschopnost obchodní společnosti poskytující služby v oblasti praní a čištění oděvů a obuvi a navrhnout, jakými způsoby by si mohla své dosavadní postavení na daném trhu zlepšit. Zhodnocení konkurenceschopnosti bude realizováno prostřednictvím zmapování vnějšího a vnitřního

prostředí. Vnější prostředí bude zhodnoceno prostřednictvím PESTE analýzy a Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Vnitřní prostředí bude analyzováno pomocí klíčových faktorů a vybraných poměrových ukazatelů finanční analýzy. Srovnání s vybraným konkurentem a odvětvím je provedeno na základě vybraných ukazatelů spider analýzy. Rovněž bude provedeno zhodnocení bonity a bankrotního stavu na základě Altmanova modelu. Na základě získaných výsledků budou učiněny návrhy a doporučení.

2 Teoreticko-metodologická východiska konkurenceschopnosti

V kapitole budou vymezeny základní pojmy týkající se problematiky konkurenceschopnosti, dále zde budou objasněny přístupy, metody a nástroje používané pro zhodnocení konkurenceschopnosti. Na konci kapitoly budou vymezeny vlastní postupové kroky řešení.

2.1 Vymezení základních pojmů

Tato podkapitola se zabývá významem jednotlivých pojmů, které s tématem konkurenceschopnosti souvisejí. Budou zde vysvětleny pojmy, jako je podnik a podnikání, konkurence, konkurenceschopnost a konkurenční výhoda či konkurenční prostředí.

2.1.1 Podnik

Pod výrazem podnik se skrývá ekonomická či obchodní organizace, která spojuje lidi za účelem produkování výrobků a služeb a k vytváření zisku. Veber a Srpová (2012) tvrdí, že pojem podnik může být interpretován i takto:

- nejobecněji jde o subjekt, v němž dochází k přeměně zdrojů (vstupů) na statky (výstupy),
- obsáhleji je vymezen jako uspořádaný soubor prostředků, zdrojů, práv a jiných majetkových hodnot (ať vlastních či pronajatých), které slouží podnikateli k provozování podnikatelských aktivit,
- podnikem se rozumí každý subjekt vykonávající hospodářskou činnost, bez ohledu na jeho právní formu; k těmto subjektům patří zejména osoby samostatně výdělečně činné (dále jen „OSVČ“) a rodinné podniky vykonávající řemeslné či jiné činnosti a obchodní společnosti nebo sdružení, která běžně vykonávají hospodářskou činnost (nařízení Komise (ES) č. 800/2008).

Z právního hlediska byl podnik do konce roku 2013 definován v § 5 zákona č. 513/1991 Sb., obchodního zákoníku. Ten byl ale od 1. ledna 2014 nahrazen zákonem novým, tj. zákonem č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích (o obchodních společnostech a družstvech), (dále jen „ZOK“), ve kterém však podnik jako takový definován není. V současné legislativě je podnik označován termínem obchodní závod a je vymezen v § 502 zákona č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku. Jeho definice zní následovně:

„Obchodní závod je organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu.“ (zákon č. 89/2012 Sb., § 502)

Z ekonomického pohledu je podnik dle Dvořáčka a Slunčíka (2012) definován jako jakýkoliv subjekt, který vykonává činnost související s nabízením zboží či služeb na trhu, kde je trh chápán jako místo střetávání nabídky s poptávkou po konkrétní činnosti, produktu. Vůbec není podstatné, zda tento podnikatelský subjekt dosahuje zisku či ztráty, anebo jakou právní formu si zvolil. Základním cílem je v tomto případě přežít a uchovat se jako podnik.

Podniky lze také členit do různých kategorií a z pohledu různých hledisek. Třídít lze např. podle vlastnictví, na soukromé a státní, dále dle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE, dále to může být také dle právní formy či podle předmětu činnosti. Dle předmětu činnosti existují podniky výrobní (průmyslové, strojí, zemědělské, stavební atd.), dále obchodní, dopravní a spojové, peněžní či podniky služeb. Další třídění je podle rozsahu působnosti a zde jsou podniky obecní, regionální, republikové a nadnárodní a posledním hlediskem je hledisko velikosti podniku, které je nejčastěji využíváno.

Z pohledu velikosti podniku lze podniky rozdělit do kategorie malý, střední a velký podnik, popř. podrobněji do velikostních tříd. Při tomto členění se používá kombinace více faktorů, které stanovují velikost podniku. Každé pojetí velikosti má vliv a praktické důsledky na každou organizaci, ať už v míře větších či menších administrativních povinností či příležitostí. Nejpoužívanějším hlediskem, které bude v této práci využito, je členění podniků dle nařízení Evropské komise (dále jen „EK“). Doporučení 2003/361/ES definuje mikro, malé, střední a velké podniky podle určitých kritérií (viz Tab. 2.1).

Tab. 2.1 Třídění podniků dle velikosti podle Nařízení EK

Typ podniku	Kritéria			
	Počet zaměstnanců	Roční obrát	Hodnota aktiv	Nezávislost
drobný (mikro)	1 - 9	méně než 2 mil. EUR	méně než 2 mil. EUR	vlastnění méně než 25 % základního jmění či hlasovacích práv jedním subjektem
malý	10 - 49	2 - 10 mil. EUR	2 - 10 mil. EUR	vlastnění méně než 25 % základního jmění či hlasovacích práv jedním subjektem
střední	50 - 249	10 - 50 mil. EUR	10 - 43 mil. EUR	vlastnění méně než 25 % základního jmění či hlasovacích práv jedním subjektem
velký	250 a více	50 mil. EUR a více	43 mil. EUR a více	vlastnění méně než 25 % základního jmění či hlasovacích práv jedním subjektem

Zdroj: Úřad pro publikace EU (2015)

2.1.2 Podnikání a podnikatel

Dalšími důležitými pojmy jsou podnikání a podnikatel. Slovo podnikatel je jedním ze základních pojmů ekonomie a v odborné literatuře existuje spousta definic a charakteristik osoby podnikatele. Dle Vebera a Srpové (2012) se jedná např.:

- o osobu realizující podnikatelské aktivity s rizikem rozšíření nebo ztráty vlastního kapitálu,
- o osobu schopnou rozpoznat příležitosti, mobilizovat a využívat zdroje a prostředky k dosažení stanovených cílů a ochotnou podstoupit tomu odpovídající rizika,
- o iniciátora a nositele podnikání, investujícího své prostředky, čas, úsilí a jméno, přebírající odpovědnost, nesoucí riziko s cílem dosáhnout svého finančního a osobního uspokojení.

Podnikatele můžeme také chápat jako člověka, vlastníka zdroje uspokojující potřeby za účelem umocnění svého potenciálu (zdrojů, potřeb, zisku apod.), který je vymezen třemi podmínkami (Peterková, 2018a):

1. Podnikatel je vlastníkem určitého přírodně společenského bohatství.
2. Vlastník má zájem, ochotu a praktické schopnosti pracovat se svým potenciálem.
3. Musí existovat poptávka po podnikatelském potenciálu, resp. po zboží, službě, kterou chce nabízet.

V zahraniční literatuře je podnikatel nejlépe definován dle Kuratka (2014), který podnikatele chápe jakožto inovátora či vývojáře, který uznává a chopí se příležitostí, přeměňuje tyto příležitosti do proveditelných nápadů, přidává jim hodnotu prostřednictvím vloženého času, úsilí, peněz a dovedností a přebírá rizika z konkurenčního trhu k realizaci těchto nápadů.

Z právního hlediska je podnikatel definován v zákoně č. 89/2012 Sb., občanském zákoníku. „*Podnikatelem je tedy ten, kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.*“ (zákon č. 89/2012 Sb., § 420)

I přesto, že definice osoby podnikatele je opravdu spousta, tak Veber a Srpová (2012) poukazují na několik společných rysů, které osobu podnikatele spojují. Jedná se tedy o umění a schopnost nalézat stále nové příležitosti, vytyčovat si nové cíle a zabezpečit dostatek finančních prostředků (dále jen „FP“), které jsou pro podnikání nezbytné, porozumět předmětu podnikání (schopnost organizovat podnikatelské aktivity), dále jde o to být ochoten podstupovat rizika, mít vytrvalost, sebedůvěru, dlouhodobé nasazení, být schopen učit se ze zkušeností atp.

Dalším důležitým pojmem je podnikání. Za podnikání můžeme obecně označit všechny legální aktivity, které směřují k získání ekonomických efektů (zpravidla zisku).

Dle Vebera a Srpové (2012) je možné na pojem podnikání pohlížet ze čtyř hledisek. Dle ekonomického pojetí je podnikání chápáno jako zapojení ekonomických zdrojů a jiných aktivit tak, aby se zvýšila jejich původní hodnota, je to tedy dynamický proces vytváření přidané hodnoty. Dle psychologického pojetí je podnikání činnost motivovaná potřebou něco získat, něčeho dosáhnout, něco si vyzkoušet, splnit, v tomto případě se jedná o prostředek k dosažení seberealizace, zbavení se závislosti, postavení se na vlastní nohy apod. Dle sociologického pojetí je podnikání chápáno jako vytváření blahobytu pro všechny zainteresované strany, a to hledáním cesty k dokonalejšímu využití zdrojů a vytvářením pracovních míst a příležitostí. Posledním hlediskem je právní pojetí, které podnikání vymezuje v patřičné legislativě. Pojem podnikání je v tomto případě roven definici živnosti, která je vymezena v živnostenském zákoně, tj. v § 2 zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, a zní následovně:

„Živností je soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.“ (zákon č. 455/1991 Sb., § 2)

Kuratko (2014) zase tvrdí, že podnikání je dynamický proces prozíravosti, změny a tvorby vyžadující použití energie a vášně k tvorbě a realizaci nových nápadů a kreativních řešení. Tento proces vytváření nových podniků je prováděn prostřednictvím čtyř hlavních dimenzí, tj. individuální, organizační, environmentální a procesní, za pomoci spolupráce vlády, školství a dalších institucí.

Veber a Srpová (2012) rovněž tvrdí, že kromě Kuratkovy definice podnikání lze v literatuře (domácí i zahraniční) najít ještě mnohé další definice. Jednou z nich, která je dle jejich názoru významná, je tato, která říká, že podnikání je proces vytváření čehosi jiného, čemuž náleží hodnota prostřednictvím vynakládání potřebného času a úsilí, přebíráním doprovodných finančních, psychologických a společenských rizik a získávání výsledné odměny v podobě peněžního a osobního uspokojení (HISRIC 1996).

Veber a Srpová (2012) po mnoho úvahách a na základě nejčastěji se vyskytujících okolností došli k jistému závěru a navrhli obecné rysy podnikání. Mezi těmito rysy lze spatřit cílevědomou činnost, iniciativní, kreativní přístupy, organizování a řízení transformačních procesů, praktický přínos, užitek a přidanou hodnotu, převzetí a zakalkulování rizika neúspěchu, opakování a cyklický proces.

2.1.3 Rodinný podnik a rodinné podnikání

Většina malých podniků bývá zároveň i podniky rodinnými. Rodinný podnik má ve světě mnoho definicí, nicméně v ČR zatím jednotná definice neexistuje, avšak do budoucna se předpokládá, že by měla být zakotvena v ZOK.

Většina rodinných podniků začíná jako podnikatel – fyzická osoba (dále jen „FO“), kdy později dojde k transformaci na osobu právnickou (dále jen „PO“), neboť podnikatel samotný již sám na jeho podnikatelskou činnost nestačí. Nejčastějším důvodem obvykle bývá vysoký zájem o jeho výrobky či služby, potřebuje tudíž větší prostory, více materiálu, potřebných strojů a zařízení ke své činnosti, musí taktéž zaměstnat více pracovníků, aby bylo možné zvýšenou poptávku pokrýt.

Koráb, Hanzelková a Mihalisko (2008) tvrdí, že existují tři definice rodinných podniků, které se liší mírou zapojení rodiny do podnikání. Široká definice říká, že rodina

má strategický vliv na další směřování podniku, kde existuje záměr stávajících vlastníků udržet podnik v rodině. Středně široká definice říká, že zakladatel či jeho potomci podnik řídí a mají nad ním vlastnickou kontrolu. Úzká definice pak říká, že se do podniku angažuje více rodinných generací, kdy rodina podnik přímo řídí a také vlastní a více než jeden člen rodiny v něm má významné manažerské postavení.

Specifickými rysy rodinného podnikání je tedy vysoký smysl pro sociální cítění, důraz na kvalitu nabízených produktů, tradici a motivaci plynoucí z vlastnictví podniku. Rodinné podniky neusilují o maximalizaci krátkodobého zisku, nýbrž naopak jsou schopny obětovat zisk k zajištění jejich dalšího rozvoje do budoucna.

Malé a střední podniky (dále jen „MSP“), ať už rodinné či ne, mají sice určité výhody či přednosti, jako je např. tradice, rodinná receptura, flexibilnější a rychlejší reakce na požadavky zákazníků apod., které velké nadnárodní konglomeráty nemají, nicméně se nemohou v určitých případech vyrovnat a konkurovat velkým nadnárodním společnostem. Je to dáno především tím, že velké podniky disponují bohužel mnohem větším finančním kapitálem, mají možnost daleko více inovovat, investovat velký obnos FP do výzkumu a vývoje, do nových technologií, mohou z důvodu velkosériové výroby dosahovat úspor z rozsahu a tím pádem stanovovat na trhu daleko nižší ceny, čímž pak mohou odrovnat konkurenceschopnost malých „rodinných“ podniků. Doplnění problematiky MSP je uvedeno v Příloze 1.

2.1.4 Konkurence a konkurenceschopnost

Konkurence je pojem velice významný a může zasahovat, resp. vyskytovat se, v mnoha oblastech lidského působení a jmenovat lze nejen oblast ekonomickou (podnikatelskou), ale i sociální, kulturní, politickou či etickou. Ve slovnících je tedy tímto pojmem označeno soutěžení, soupeření, kdy se snažíme prosadit se, vyniknout, být v něčem lepší než ostatní, oslabit je či upozadit. Jistým synonymem k pojmu konkurence je i rivalita, která znamená spíše vztah mezi soupeři, ale do jisté míry vystihuje podstatu konkurence.

V zahraniční literatuře (přesněji dle Dominick Armentano, 2000) je konkurence chápána jako otevřený proces, ve kterém se trh přizpůsobuje v podmínkách nejistoty. Nicméně jednotná definice konkurence neexistuje, jelikož na ni může být nahlíženo z různých úhlů pohledu. Většina autorů se však shoduje v tom, že konkurence je vztah mezi subjekty, mezi nimiž dochází k určité interakci.

Jakubíková (2013) říká, že konkurence je velmi důležitým faktorem podmiňujícím marketingové možnosti, a proto si všechny organizace zjišťují, kdo je jejich konkurentem, kdo by se jím mohl stát, jak silný daný konkurent je, v jaké oblasti je pro ni konkurentem, jaké jsou jeho cíle, strategie, silné a slabé stránky apod.

Nejvýstižnější a nejvíce používané definování konkurence je z pohledu ekonomie. Pro svou obsáhlost je však tento pohled objasněn v Příloze 2.

K pojmu konkurence se váže také pojem konkurenceschopnost, resp. být konkurenceschopný. Je nutné si mezi nimi vyjasnit rozdíl, neboť se nejedná o stejné pojmy a není tedy možné je zaměňovat. Obecně lze říci, že konkurenceschopnost je schopnost prosadit se v určitém oboru v porovnání s ostatními subjekty. V odborné literatuře však můžeme najít i mnohé další definice. Např. Hučka a kol. (2011) tvrdí, že konkurenceschopnost je klíčovým pojmem ve všech ekonomikách světa, a jde tedy o využití takových dovedností, které organizaci umožní vytvářet kvalitativně minimálně srovnatelnou nebo lepší produkci než jakou má konkurence, a taktéž za ceny nižší nebo srovnatelné, anebo za ceny vyšší, ale musí být dosaženo vyšší užitné hodnoty produktu.

Konkurenceschopnost lze také definovat jako schopnost alespoň si udržet, popřípadě ještě zvyšovat, svůj podíl na trhu. Jak tvrdí Hučka a kol. (2011), jestliže se jedná o konkurenceschopnost na domácím trhu, je to konkurenceschopnost vnitřní, jedná-li se však o vztah k zahraničním trhům, pak je to konkurenceschopnost vnější.

Dle Hučky a kol. (2011) existují také tzv. faktory konkurenceschopnosti, mezi které řadí užitné vlastnosti produktu, cenu a kvalitu jejich dodávky (marketing, servis, záruku apod.). Za klíčové však považují, že nejvýstižnějším faktorem v konkurenční schopnosti je cena. Dále je prý důležité na tuto problematiku nahlížet i z úhlu dalších souvislostí. Je tedy nezbytné říci, že existují i vnější faktory konkurenceschopnosti, které vytvářejí určité celkové prostředí v zemi a které do značné míry určují globální konkurenceschopnost organizace a jejích produktů (např. úroveň vzdělání, pracovní síla, infrastruktura, legislativa apod.).

Mikoláš (2005) zase chápe konkurenceschopnost jako potenciál. Potenciálem se rozumí rozdíl mezi tím co je, a tím, co by mělo nebo mohlo být. Také tvrdí, že má-li být organizace konkurenceschopná, musí být identifikovatelná konkurencí, musí se vyznačovat silou a odolností v celistvosti, musí být pružná v reakcích a svébytná ve své existenci.

K pojmům konkurence a konkurenceschopnost se také nemístně váže i konkurenční síla. Jedná se o určitý výraz moci či pozici organizace v podnikatelském prostředí. Je tedy více než jasné, že bude-li mít daná organizace na trhu určité (lepší) postavení, tak bude mít větší produkci, odbyt i tržby a bude tedy úspěšnější než ostatní subjekty na trhu, které takovou pozici bohužel nemají nebo mít nemohou.

Mikoláš, Peterková, Tvrdíková a kol. (2011) tvrdí, že konkurenceschopnost podniků se přeměňuje do podoby konkurenční síly a ta je dle nich výslednicí „vektorového součtu“ různých faktorů podnikatelského potenciálu. Dále uvádí, že konkurenční síla může být chápána i jako konkurenční výhoda, konkurenční silná stránka či konkurenční energie.

Současná doba plná globalizace, nových technologií a turbulentních změn sebou přináší nové pohledy na situaci, problematiku, a konkurence je jednou z nich. Jirásek (2003) uvádí, že odborníci, kteří se věnují konkurenci, v poslední době shledali, že konkurence na sebe bere novou podobu a razantně se odlišuje od té dosavadní, a proto se snaží najít nový pojem, který by byl výstižnější. Prozatím ještě nebyl stanoven jednotný termín, avšak v současnosti se využívá pojmů jako je hyperkonkurence, superkonkurence, megakonkurence či metakonkurence.

2.1.5 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda je něco, co nikdo jiný kromě nás nemá, a co nás dělá výjimečné. Jinými slovy je to vše, co dává organizaci dočasný náskok před konkurencí. Konkurenční výhoda může mít různou podobu, např. to může být jedinečný přístup k přírodním zdrojům, jedinečné know-how, nové inovativní technologie, extrémně nízké ceny za nabízené produkty, poskytování zvláštních výhod apod.

Podle Portera (1994) je konkurenční výhoda jádrem výkonnosti organizace na trzích, kde existuje konkurence, a je jádrem úspěchu samotné organizace. Dále také tvrdí, že je konkurenční výhoda dána souhrou vůdčího postavení v nízkých nákladech a diferenciací v rozsahu podnikových aktivit. Na základě svých poznatků vymezil tzv. generické, resp. konkurenční, strategie a dal možnost vzniknout modelu konkurenčních sil. Problematika jeho modelu a generických strategií bude podrobněji objasněna v podkapitole přístupů posouzení konkurenceschopnosti (přesněji 2.2.2 Porterův model pěti konkurenčních sil), protože je velice významná a důležitá

především pro aplikační část této práce. Nicméně pro pochopení tématu si zde ještě objasníme pojem konkurenční strategie.

Jirásek (2003) ve své knize „Strategie – umění podnikatelských vítězství“ uvádí přesnou Porterovu definici konkurenční strategie a říká tedy, že konkurenční strategie má za cíl vybudovat výnosné a udržitelné postavení vůči silám, které rozhodují o konkurenčnosti v daném odvětví, a že musí vyrůstat z pochopení pravidel konkurence.

Na závěr těchto pojmů je vhodné ještě zmínit, že svůj pohled na marketing a konkurenceschopnost musí organizace brát nejen jako pouhé uspokojování potřeb svých zákazníků, ale především jako poskytování přidané hodnoty, kterou však její konkurenti nemají a tudíž s ní nemohou nijak disponovat.

2.1.6 Konkurenční prostředí

Konkurenční prostředí je dle Čichovského (2002) chápáno jako časoprostor, ve kterém probíhá vzájemná interakce subjektů, kteří realizují v určitou dobu podobnou činnost s obdobnými cíli.

Dvořáček a Slunčík (2012) chápou konkurenční prostředí jako okolí podniku. Okolí podniku je dle nich vše, co podnik obklopuje, co ho ovlivňuje, avšak co stojí za jeho hranicemi, tj. mimo organizaci samotnou. Znalost podnikového okolí je velice důležitá jednak pro pochopení vzájemných vztahů, dále pro schopnost přizpůsobovat se okolním vlivům či změnám a také pro využití možností ovlivnit okolí. Jelikož je podnik otevřeným systémem, který není izolován od zbytku světa, je ovlivněn jednáním a chováním okolí, ale také sám může ovlivnit další subjekty v jeho okolí. Bez okolí není schopný existovat žádný podnik ani jakákoliv jiná organizace. Každý ekonomický subjekt, i ten neziskový, totiž potřebuje mít zaměstnance, dodavatele, zákazníky apod.

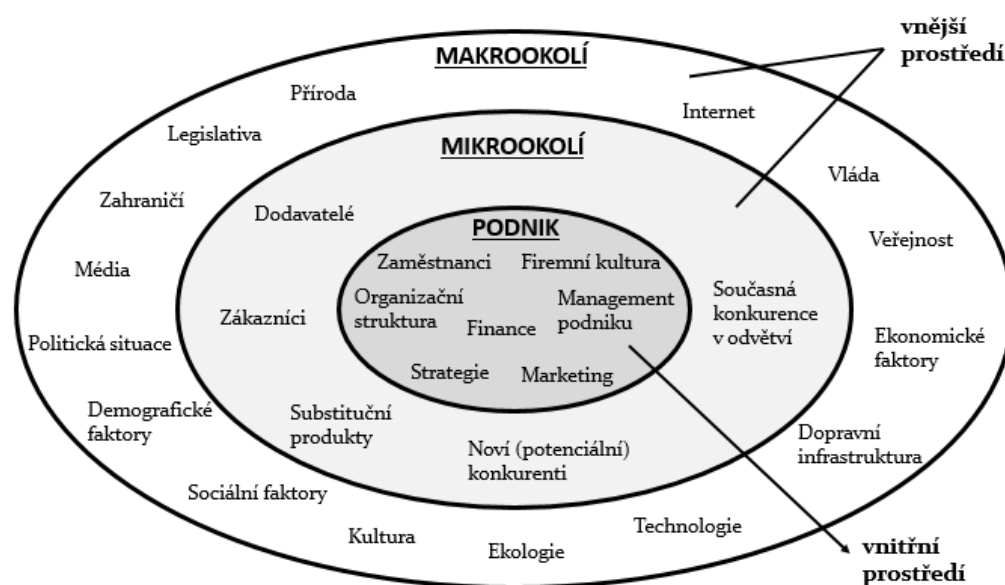
Přístupy k členění podnikového okolí se liší autor od autora. Např. Kotler a Armstrong (2014) definují pohled na prostředí organizace z pohledu marketingu a rozlišují mikroprostředí a makroprostředí. Mikroprostředí je takové podnikové prostředí, které se skládá z faktorů blízkých organizaci, které ovlivňují schopnost poskytovat své služby zákazníkům. Makroprostředí se pak skládá z vnějších sil ovlivňujících organizaci, mezi které se řadí faktory demografické, ekonomické, přírodní, technologické, politické či kulturní.

Dvořáček a Slunčík (2012) člení podnikové okolí na vnitřní a vnější. Vnitřní okolí je představováno souhrnem sil působících uvnitř podniku a mající dopad na jeho řízení. Vnější okolí pak zahrnuje mikrookolí a makrookolí. Mikrookolí je představováno faktory, které organizaci ovlivňují a na které může do jisté míry vyvíjet vliv i ona samotná. Makrookolí pak zahrnuje faktory, které mají rozhodující vliv na organizaci.

Okolí podniku nastavuje určité hranice pro působení. Jak tvrdí Sedláčková a Buchta (2006), je okruh ovlivnitelného okolí závislý na vzdálenosti okolí od organizace, kde významnou roli hraje vzdálenost a také velikost organizace. Platí pravidlo, že čím dál je prvek z okolí od organizace, tím hůře je ovlivnitelný. Na velikosti organizace však záleží také, neboť velké podniky umí lépe využít své dohadovací schopnosti jak na nižších úrovních, ale také i na úrovních jednání s vládou a dalšími orgány. Velké organizace často dokáží zaujmout svým lobbingem.

Následující Obr. 2.1 ukazuje podnikové okolí, jeho hranice i jednotlivé faktory ovlivňující organizaci.

Obr. 2.1 Podnik a jeho okolí



Zdroj: upraveno dle Tyll (2014)

Vnitřní okolí podniku

Vnitřní okolí podniku je dle Dvořáčka a Slunčíka (2012) tvořeno prvky působící uvnitř organizace a mající určitý dopad na její řízení. Mezi takové prvky patří např. organizační struktura, lidské zdroje, vize, cíle organizace, dále také kapitál, finance, výstupy organizace (výrobky, služby, zisk) apod. Posouzení faktorů vnitřního prostředí

je velice významné, protože díky tomu lze zjistit a získat klíčové údaje ohledně dané organizace. Cílem je pak najít a identifikovat silné a slabé stránky, které určují konkurenční výhodu a úspěšnost organizace ve svém okolí, na daném trhu, vůči ostatním subjektům.

Vnější okolí podniku

Vnější okolí podniku je dle Dvořáka a Slunčíka (2012) tvořeno vším, co je mimo danou organizaci. Jedná se tedy o faktory, které bývají zpravidla neovlivnitelné organizací. Patří zde např. národní a mezinárodní prostředí, trhy, dodavatelé a zákazníci, veřejnost a mnoho dalších stakeholderů. Nebýt vnějšího okolního prostředí, organizace by v podstatě ani neexistovaly. Vnější okolí přináší organizaci nové příležitosti, ale i určitá ohrožení, rizika, a proto je tedy nezbytné provádět analýzu vnějšího okolí, neboť tak získá představu o své pozici v prostředí, dokáže lépe reagovat na neustálé změny atp.

Bez analýzy prostředí se neobejde žádná organizace, která chce být úspěšná. Zjištěné údaje a získané poznatky pomáhají organizaci pracovat se silnými a slabými stránkami, chopit se příležitostí a vyhýbat se hrozbám. V souvislosti s vhodně zvolenou podnikovou strategií je zapotřebí nalézt způsob, který bude unikátní. Díky tomu tak mohou organizace pracovat na svém úspěchu a profitu.

2.2 Přístupy k hodnocení konkurenceschopnosti

Teoretických přístupů analýzy konkurence a hodnocení konkurenceschopnosti je celá řada. Některé zkoumají a vysvětlují konkurenční chování a konkurenční strategie, jiné podávají celostní pohled na pojetí konkurenceschopnosti.

Dle Mikoláše (2005) jsou v praxi převážně nejčastěji využívány marketingově orientované teorie konkurence, kde se řadí Porterův model pěti konkurenčních sil, který bude, díky své významnosti, podrobněji rozepsán v dalším textu práce, dále pak teorie tržních pozic dle Kotlera, Jiráskův marketingový přístup apod. Další významné teorie jsou zaměřeny např. na řízení prosperity organizace (zde se zdůrazňuje důležitost nehmotného kapitálu, jako je lidská psychika, seberealizace či emocionální vnímání), dále na regionální problematiku (zde se zkoumá konkurenční chování na základě investičních a rozvojových pobídek), nebo na pojetí řízení (zde má podstatnou roli management organizace a využívá se zde manažerských nástrojů – různé analýzy, metody, matice apod.).

Mikoláš, Peterková, Tvrdíková a kol. (2011) tvrdí, že při hodnocení konkurenceschopnosti se stále více prosazuje celostní pohled na organizaci. Tento pohled je součástí koncepcí a přístupů, jenž zohledňují vliv finančních i mimofinančních faktorů. Jmenovat lze např. koncepcie oceňování podniku, přístupy burzovních makléřů, přístupy ratingových a kreditních společností, žebříček firem – CZECH TOP 100, model IDINMOSU či koncepcie „ledovcové bilance“ M. J. Kiernana.

Výčet teorií a přístupů není konečný, nicméně pro orientaci v této problematice je dostačující. Nutno však ještě podotknout, že v poslední době ekonomové a manažeři stále více spolupracují s odborníky z řad humanitních věd, jako je např. sociologie, politologie, filosofie, ekologie, neboť současný globalizující a turbulentní svět se rychle mění a posouvá se z prostoru ekonomiky do dalších sfér.

2.2.1 Model soudobé konkurenceschopnosti – IDINMOSU

Tento model vznikl na základě toho, že současná ekonomická praxe vyžaduje přesah pojetí konkurenceschopnosti do rovin externalit. Problém tkví v tom, že „nové“ či „inspirativní“ pohledy na konkurenceschopnost jsou rozptýleny a může tak vznikat nestabilita v terminologii. Proto se Mikoláš (2005) snaží ve své knize „Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku“ vysvětlit pravou podstatu problému. Tvrdí, že identita, integrita, mobilita a suverenita jsou důležitými složkami konkurenčního potenciálu organizace.

Identitu chápe jako soubor vnitřních a vnějších znaků, které reálně identifikují prostředí. Lze také říci, že je to jakési nalezení a pochopení poslání, role a vlastního obrazu organizace. Identita může být vymezena např. ideou, myšlenkou, designem – vizuálním obrazem, rituálem, chováním či inovací – procesem přeměny. Identita se tak v současném světě stává stěžejním faktorem konkurenceschopnosti.

Integritu organizace pak Mikoláš (2005) definuje jako soudržnost, která však zahrnuje dva protiklady. Pružnost a dynamičnost organizace je na jedné straně dána jednotlivými pracovníky, kteří mají svou vlastní osobitost, na straně druhé je ale tato vlastní identita jednotlivých pracovníků spojena do celku a organizace se tak stává jakousi aliancí, sdružením.

Mobilita je dle něj potenciálem, čili dispozicí, a to v podobě schopnosti a možnosti reagovat na změny uvnitř i vně organizace. Projevuje se pohybem organizace

v časoprostoru, a to přemísťováním materiálních i nemateriálních prvků, vztahů a činností. Jde tedy o schopnost a možnost organizace adaptovat se a vyvíjet, a to s ohledem na vnitřní a vnější podněty.

Posledním prvkem modelu je suverenita. Tu Mikoláš (2005) charakterizuje jako postavení organizace v podnikatelském prostředí. Tvrdí, že organizace je suverénní, jestliže má reálnou možnost rozhodovat účelně a účinně o svém vývoji, a má současně reálnou možnost tato rozhodnutí efektivně realizovat.

Jestliže nemá organizace výše uvedené faktory na dobré úrovni, může dojít k riziku ohrožení jejího zdraví, resp. přežití, neboť důsledky rizika dopadají jak na věřitele, dodavatele, pracovníky, ale i na samotné majitele, vlastníky. Disharmonie těchto faktorů ohrožuje vlastníky ekonomicky, sociálně, politicky, ale hlavně i existenčně. Proto lze tvrdit, že nestačí hledat konkurenceschopnost organizace jen ve finančním zdraví, v síle marketingu či inovačním dynamismu, ale že je také nutno zkoumat konkurenceschopnost z pohledu její identity, integrity, mobility a suverenity.

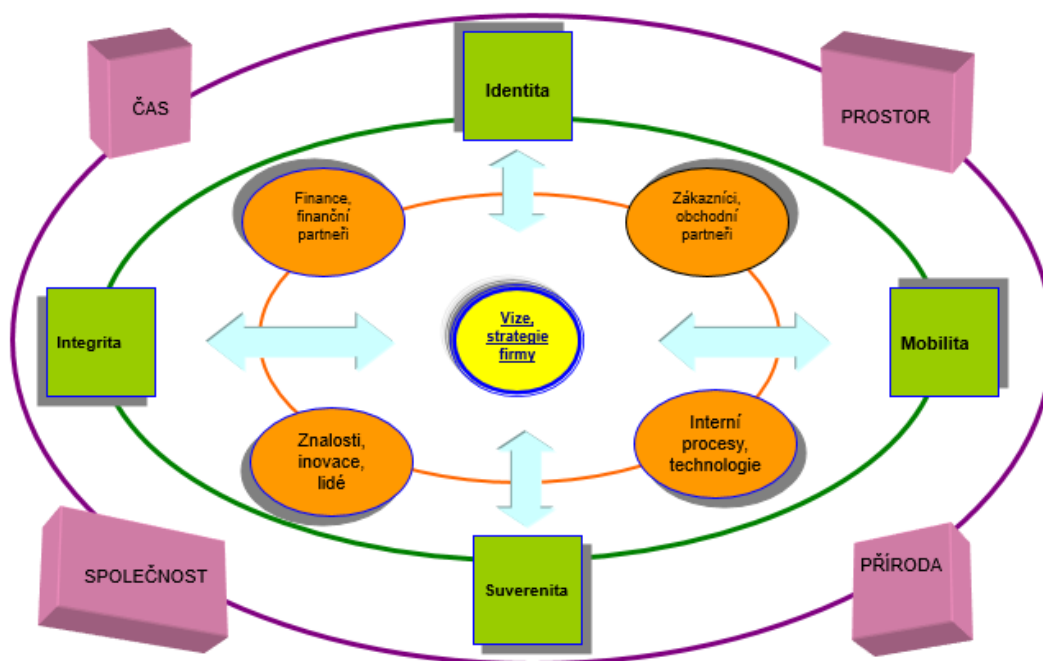
Jádrem konkurenceschopnosti každé organizace je její podnikatelská vize a strategie, ve které jsou uvedené prvky promítnuty. Konkurenceschopnou organizací tak nemůžeme být bez vize a strategie, neboť jádrem její konkurenceschopnosti je podnikavost, čili schopnost využívat příležitosti a nápady a vytvářet z nich hodnoty pro ostatní. Podstatou podnikavosti je dle Yourchance, o. p. s. (2020) tvořivost, kritické myšlení a řešení problémů, vytrvalost a schopnost spolupracovat s ostatními s cílem plánovat a řídit projekty, které mají kulturní, společenskou nebo komerční hodnotu.

Nyní ale zpátky k modelu IDINMOSU. Jak ukazuje Obr. 2.2, tak externími zdroji konkurenceschopnosti, tj. základními faktory podnikatelského prostředí modelu IDINMOSU, jsou:

- čas – v astronomické, i v jiné, relativní podobě,
- prostor – chápán zde jako reálná plocha, rozloha ale i virtualita,
- příroda – ve formě živé, neživé i umělé,
- lidská společnost – ve všech svých podobách, např. ekonomika, politika, kultura apod.

Vnitřní atributy konkurenceschopnosti jsou pak chápány jako potenciál lidský, finanční, procesní (technologický) a obchodní.

Obr. 2.2 Model soudobé konkurenceschopnosti – IDINMOSU



Zdroj: Peterková (2018b)

Mikoláš, Peterková, Tvrdíková a kol. (2011) dále tvrdí, že se konkurenceschopnost přeměňuje v konkrétních podnikatelských aktivitách do podoby konkurenční síly. Jedná se tedy o specifický výraz moci (mocenské pozice) v podnikatelském prostředí, a proto se konkurenceschopnost spojuje s pojmy moc a podvolení. Vztah moci a podvolení charakterizuje tzv. Etzioniho model moci a podvolení („přízpůsobovacích vztahů“). Tento model ukazuje různé možnosti, resp. kombinace, formy moci a druhu podvolení. Moc má zde podobu donucovací, normativní a renumerační (podoba finanční motivace), podvolení pak může být alienační (odcizené), kalkulační (ekonomické) a morální (etické). Kombinace postavené na mravnosti a etice jsou typické pro církve či charitativní organizace, naopak kombinace moci donucovací a podvolení alienačního je typická pro totalitní a mocensky centralizované institucionální systémy, kde se využívá agrese či jiné násilné formy prosazování vůle. Nicméně pro podnikání je však typická kombinace moci renumerační a kalkulačního podvolení. Tato kombinace „balancuje“ mezi oběma protipóly a „bere si z každého něco“, především to, co je dobré, výhodné pro organizaci, ale také i pro společnost.

2.2.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

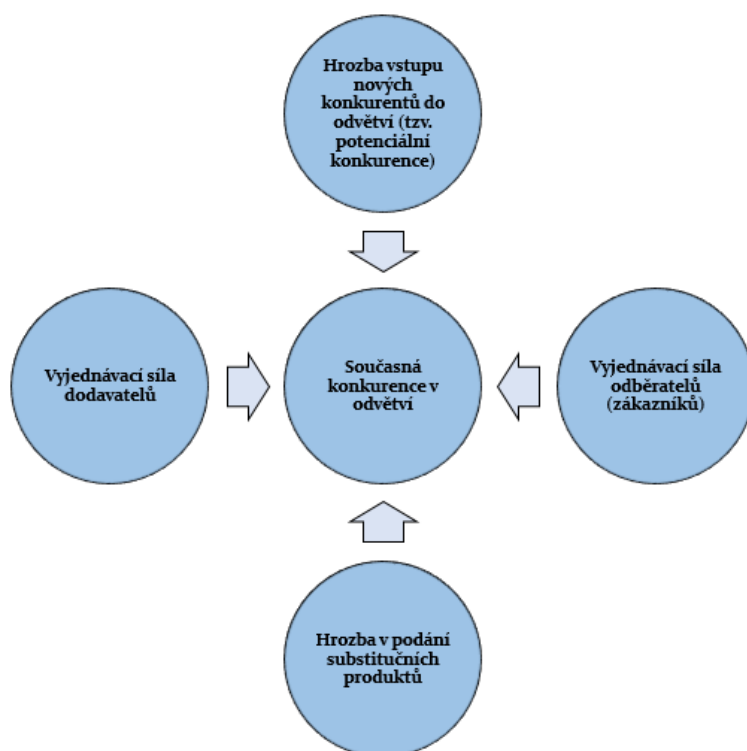
Porterův model pěti konkurenčních sil se dle Mikoláše (2005) řadí mezi marketingově orientované přístupy a vysvětluje konkurenční chování organizací. Jak

tvrdí Matusiková a kol. (2014), je tento model velmi populární a hojně používanou analýzou mikrookolí, jejímž autorem je Michael E. Porter. Cílem této metody je pochopit síly, které v daném prostředí působí, dále identifikovat ty síly, které mají na organizaci z hlediska jejího budoucího vývoje největší význam a které mohou být ovlivněny strategickými rozhodnutími managementu organizace.

Tento nástroj ve většině případů využívají ekonomické subjekty a organizace, které chtějí vstoupit na daný trh, do určitého odvětví. Potřebují si totiž ujasnit, zda mohou na trhu uspět, zda se vyplatí na tento trh vůbec vstoupit, jestli je vůbec daný trh přitažlivý, zda se na trhu jeví nějaké příležitosti apod.

Za základní síly tohoto modelu je považována vyjednávací síla dodavatelů, vyjednávací síla odběratelů, stávající konkurence, hrozba v podání vstupu nových konkurentů do odvětví (tzv. potenciální konkurence) a hrozba v podání substitučních produktů, viz také Obr. 2.3.

Obr. 2.3 Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: Porter (1994)

Tyto základní prvky Porterova modelu patří mezi hnací sílu konkurence v odvětví. Nelze opomenout, že působení uvedených faktorů se však bude lišit v závislosti na konkrétním druhu odvětví, nicméně prostřednictvím tohoto modelu je organizaci umožněno proniknout do struktury odvětví, ve kterém se nachází. V následujícím textu

práce budou podrobněji objasněny jednotlivé konkurenční síly, a to dle Hanzelkové, Keřkovského a Vykypěla (2017), kteří tyto síly hodnotí mj. i na základě kritérií (viz Příloha 3).

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé jsou subjekty, od kterých organizace nakupují potřebný materiál, suroviny, polotovary či další zboží potřebné pro svoji produkci. Jejich síla se projevuje především v možnosti zvyšování cen, snižování kvality či získávání výhodnějších podmínek. V závislosti na daném produktu (ať už základní surovina, polotovar či zboží) se může dodavatel vůči organizaci nacházet v různé pozici, buďto je jediným dodávajícím na trhu, čímž pak má výsadní postavení a může diktovat či jinak ovlivňovat podmínky koupě a prodeje, anebo je dodavatelů nabízejících obdobný produkt (materiál, vstupní surovinu) na trhu více, čímž tak vlastně dochází ke klasické konkurenční soutěži.

Vyjednávací síla odběratelů

Odběratelé neboli zákazníci představují pro organizaci takové subjekty, které odebírají její výrobky či služby. Tak jako strana dodavatelů, mají i odběratelé vliv na cenu, kvalitu či množství odebírané produkce dané organizace. Současná doba využívá pravidla „Náš zákazník – náš pán“, čímž tedy dochází k tomu, že se organizace snaží vyrábět, produkovat takové výrobky či služby, které jsou zákazníkem akceptovatelné, jsou kvalitní v poměru k nabízené ceně, splňují dané požadavky (např. hygienické, bezpečnostní aj.) apod.

Nicméně i na straně zákazníků mohou pro danou organizaci vyvstávat určitá rizika či omezení. Např. existují různá odvětví, která jsou specifická svými požadavky, a zákazníků poptávajících produkty dané organizace může být jen málo, z čehož zase vyvstává problém, že pokud nebude prodávající organizace dodávat na trh produkty v dostatečné kvalitě a přiměřené ceně, může takto malý počet zákazníků přejít jednoduše ke konkurenčním dodavatelům.

Hrozba vstupu nových konkurentů na trh

Tato síla Porterova modelu, známá také pod pojmem potenciální konkurence, což vlastně znamená, že se jedná nové, nově příchozí konkurenční subjekty, které by případně či pravděpodobně mohly do daného odvětví vstoupit a současnou situaci hodně ovlivnit, je neméně významnou součástí tohoto modelu. Proč je tedy důležité brát ohled na

případné konkurenty a proč jsou tedy pro stávající organizace v daném odvětví noví konkurenti tak zásadní? Může se stát, že dané odvětví může být pro potenciálně vstupující subjekty velice atraktivní, a to např. z důvodu nízké dosavadní konkurence, vysoké ziskovosti, neuspokojené poptávky apod. Dále to také může být dáno zajímavostí, pozoruhodností daného oboru či rostoucím zájmem o určitý obor (např. zvýšený zájem studentů či absolventů o biomedicínu, biofyziku, tradiční řemeslné obory apod.).

Nebezpečí vstupu nových konkurentů do určitého odvětví je však bezpodmínečně spjata především s překážkami, obtížemi pro vstup do daného odvětví. Grasseová, Řehák a Dubec (2012) jako tyto obtíže vidí úspory z rozsahu, kapitálovou náročnost, diferenciaci nabízených produktů, přístup k distribučním kanálům, očekávanou reakci již zavedených organizací, legislativu či vládní zásahy apod.

Hrozba v podání substitučních produktů

Substituty pro organizaci představují výrobky či služby, které přináší kupujícím stejný užitek, tj. uspokojení potřeby, jako produkt nabízený danou organizací. Jak tvrdí Magretta (2012), lze substituční produkty považovat za nepřímé soupeře v hospodářské soutěži, u nichž je však značně náročné předpovědět jejich výskyt. Dostupnost substitutů svým způsobem ovlivňuje cenu, kterou je kupující ochoten zaplatit za určitý výrobek. A proto dojde-li tedy k navýšení ceny u daného výrobku a existuje-li jeho substitut, zákazník zareaguje záměnou daného výrobku za produkt jiný, obdobný, avšak taktéž uspokojující jeho potřebu.

Ne všechny organizace a jejich vedení však berou v potaz tyto „nepřímé konkurenty“, a často na ně i zapomínají. Nicméně je dobré na tyto produkty a jejich výrobce nezapomínat a věnovat jim patřičnou pozornost. Jako vhodné obranné nástroje v boji proti těmto produktům se pak jeví např. unikátnost, originalita, jedinečnost vlastního výrobku či služby, poutavá reklama, nabídka doprovodných, doplňkových služeb apod.

Stávající konkurence na trhu

Stávající, současná konkurence v odvětví, která je mnoha autory označována také jako míra rivality v odvětví, je asi jednou z nejdůležitějších otázek budoucí existence organizace. Kdo je konkurentem, co nabízí, v čem je lepší a proč, jaký má podíl na trhu, čím přiláká nové zákazníky a mnoho dalších otázek si klade jistě každá organizace, každý ekonomický subjekt provozující určitou podnikatelskou činnost. Rivalita mezi

organizacemi roste v případě, že dochází ke zmenšování daného odvětví, ve kterém se konkurenti nachází. Jak tvrdí Grasseová, Řehák a Dubec (2012) organizace mohou dosahovat vyššího tržního podílu jen jediným způsobem, a sice na úkor konkurentů.

Konkurenti mezi sebou bojují v oblasti cen, kvality produktů, v nabízení lepších doprovodných služeb, v propagačních kampaních, dále ve způsobech oslovování nových zákazníků, nebo stávajících zákazníků ale s novými, inovovanými výrobky a službami apod. Dle Dvořáčka a Slunčíka (2012) dochází k takovýmto konkurenčním bojům v případech, kdy jeden či více konkurentů vycítí tlak nebo příležitost k lepšímu postavení na trhu. Míra konkurence mezi stávajícími konkurenty je tedy závislá na počtu a velikosti konkurentů v odvětví, na růstu odvětví, velikosti poptávky a disponibilních výrobních kapacitách, dále na velikosti fixních nákladů, nízké míře diferenciaci apod.

Strategické přístupy dle M. E. Portera

Pro každou organizaci je zásadní analyzovat si trh, konkurenci a konkurenceschopnost, aby bylo možné zjistit, jak si vede ona samotná, ale i odvětví a konkurenti v něm. Z analýzy konkurence pak vyvstávají možnosti, jakým směrem se dále ubírat. Tento směr je určován strategiemi, které navrhl a nadefinoval Michael E. Porter. Matusiková a kol. (2014) je vymezuje jako „Porterovy generické strategie“, viz také Obr. 2.4. Podrobněji jsou pak tyto strategie objasněny v Příloze 4.

Obr. 2.4 Konkurenční strategie dle Portera

Typ strategií		Konkurenční výhoda	
		Jedinečnost vnímaná zákazníkem	Postavení plynoucí z nízkých nákladů
Konkurenční rozsah	široký	Diferenciaci	Nákladové vůdčství
	úzký	Specializační strategie - zacílení	

Zdroj: upraveno dle Matusikové a kol. (2014)

2.3 Nástroje využívané pro hodnocení konkurenceschopnosti

Metod a manažerských nástrojů používaných při posuzování konkurenceschopnosti existuje spousta. V praxi je hojně využívána analýza interních a externích faktorů, dále benchmarking, SPACE analýza, SWOT analýza, finanční analýza, portfolio analýzy, jako je Bostonská matice či matice GEC. V práci se budeme zabývat pouze rozbořením vybraných nástrojů.

2.3.1 PEST analýza a její modifikace

PEST analýza slouží k analýze makrookolí. Název metody je dán akronymem jednotlivých segmentů vnějšího okolí. Postupem času prošla tato technika řadou modifikací. Základní analýza obsahuje čtyři druhy faktorů:

- P – politické,
- E – ekonomické,
- S – sociální,
- T – technologické.

Kromě PEST se v současné době setkáváme i s variantami PESTE, SLEPT, PESTLE (nebo také PESTEL či SLEPTE), STEEPLD, SLEEPTEED či PESTLIED. Písmeno L v těchto modifikovaných verzích zaujímá faktory legislativní, E pak environmentální či ekologické. Další E pak znamená etické a písmeno D demografické. Písmeno I zaujímá faktory internacionální, tedy mezinárodní, a poslední písmeno E vychází z anglického slova „education“ – v překladu vzdělání.

Pro účely této práce bude využita analýza PESTE. Dle Dvořáčka a Slunčíka (2012) odpovídají jednotlivá písmena analýzy těmto faktorům:

- politicko-legislativní,
- ekonomické,
- sociálně-demografické,
- technicko-technologické,
- environmentální.

Politicko-legislativními faktory jsou myšleny legislativní podmínky, zákony a vyhlášky, které ovlivňují ekonomické subjekty a organizace. Dále zde patří politická stabilita země, zahraniční (mezinárodní) obchodování či ochrana spotřebitele. Do ekonomických faktorů spadá problematika hospodářských cyklů, kupní síly, vývoje a trendů makroekonomických ukazatelů (např. inflace, nezaměstnanost, úrokové míry a sazby atp.), dále problematika devizových kurzů, daňového zatížení atd. Sociálně-kulturními faktory jsou myšleny demografické změny v populaci, mobilita obyvatel, přístup ke vzdělání, k práci či volnému času. Technicko-technologickými faktory ovlivňující ekonomické subjekty a organizace jsou např. typy a druhy technologií, jejich současný stav, rychlost jejich zastarávání, dále nové změny, podpora výzkumu a vývoje

apod. Poslední kategorií jsou environmentální faktory, které řeší problematiku dopravní infrastruktury, ekologie, přírody a životního prostředí, nakládání s odpady atd.

Do analýzy makrookolí je možné zařadit i tzv. LONGPEST analýzu. Jedná se o jakousi další modifikaci základní PEST analýzy, která je však, více než ke zkoumání faktorů, spíše užitečná jako nástroj pro pochopení tržního cyklu a aktuální pozice organizace na trhu, dále pak potenciálních příležitostí či překážek. Jednotlivá písmena znamenají (Dvořáček a Slunčík, 2012):

- LO – lokální faktory,
- N – národní faktory,
- G – globální faktory,
- P – politicko-právní faktory,
- E – ekonomické faktory,
- S – sociálně-demografické faktory,
- T – technicko-technologické faktory.

Výsledkem této metody je strategický profil okolí, který je uveden v Příloze 5.

2.3.2 Analýza vnitřního prostředí

Interní analýza neboli analýza vnitřního prostředí slouží k identifikaci, zmapování a zhodnocení vlastních vnitřních zdrojů, možností a nedostatků. Jejím úkolem je zhodnotit současné postavení organizace a zjistit, zda organizace disponuje anebo je schopna zajistit si nezbytné zdroje. Organizační zdroje jsou takové prostředky, které tvoří vstupy do výroby zboží a služeb organizace a lze je rozdělit do čtyř skupin (Jonáš, 2020):

- fyzické (hmotné) zdroje – např. budovy, stroje a zařízení,
- nehmotné zdroje – např. patenty, licence, know-how,
- finanční zdroje – např. peněžní prostředky (dále jen „PP“),
- lidské zdroje – např. zaměstnanci – jejich počet, kvalifikace, talent apod.

Interní analýza tak zahrnuje identifikaci a analýzu výše uvedených zdrojů, které jsou pro organizaci velice významné a důležité, dále pak vlastních znalostí a schopností, a to ze všech funkčních oblastí organizace tak, aby bylo možné určit nejen silné a slabé stránky, ale i klíčové kompetence a specifické přednosti organizace. Specifická přednost je především to, čím se organizace odlišuje od konkurence. Zdrojem specifických předností je majetek organizace, dále také její znalosti či schopnosti. Interní analýza se dle Wawrosze (2003) dále zaměřuje na to, jakým způsobem organizace transformuje

vstupní faktory na výrobky nebo služby, za které jsou ochotni zákazníci platit. Platí zde, že zákazníci kupují výrobky (služby) nejenom pro jejich účel, ale zohledňují i další faktory jako je spolehlivost, vzhled, značka apod.

Interní analýza zkoumá a hodnotí faktory ze všech funkčních oblastí, tj. od výroby, technologií až po marketing, finance a lidské zdroje. Faktory jednotlivých funkčních oblastí budou rozebrány skrze analýzu klíčových faktorů v následujícím textu práce.

Analýza klíčových faktorů

Matusiková a kol. (2014) tvrdí, že je nezbytné analyzovat vnitřní faktory organizace, aby bylo možné identifikovat silné a slabé stránky, specifické přednosti a poté konkurenční výhodu. Vnitřními faktory pak tedy jsou (Lhotský, 2010):

- a) faktory vědecko-technického rozvoje,
- b) faktory marketingové a distribuční,
- c) faktory výrobní a řízení výroby,
- d) faktory podnikových a pracovních zdrojů,
- e) faktory finanční a rozpočtové.

Uvedené klíčové faktory jsou podrobněji popsány v následujícím textu práce.

a) Faktory vědecko-technického rozvoje

Vědecko-technický rozvoj je považován za nástroj, který přispívá ke zvyšování konkurenceschopnosti organizace. Vede k vytváření konkurenční výhody, pomáhá vylepšovat nabízené výrobky či služby dané organizace, umožňuje zlepšovat výrobní procesy, což posléze vede ke snižování výrobních nákladů.

Cílem výzkumu a vývoje je schopnost organizace uspokojovat potřeby zákazníků lépe a rychleji než konkurence. V současné době jde především o to, získat si a upevnit náskok před konkurenčními subjekty. Úlohou výzkumu a vývoje tedy je možnost vyrábět produkty mající jen těžce napodobitelný výrobní postup, který lze však co nejdéle zachovat. V rámci prováděné vnitřní analýzy vědecko-technických faktorů Lhotský (2010) doporučuje sledovat tyto oblasti:

- zlepšování v oblasti užití starých, příp. nových materiálů,
- vybavenost laboratoří a testovacích zařízení,
- sladění vyvíjení produktů s požadavky zákazníků,

- úroveň a zkušenosti vědeckého a technického personálu,
- pracovní prostředí vhodné pro hledání kreativních a inovativních řešení,
- provádění správných a efektivních technologických predikcí atp.

b) Marketingové a distribuční faktory

V souvislosti s marketingem a distribucí by měly být organizace schopny rozpoznat potřeby trhu a přání zákazníků a dokázat je přeměnit na ziskové příležitosti. Jinými slovy je účelem zjistit, jak lze co nejlépe dostat určitý produkt ke konečnému spotřebiteli, a čím ho zároveň motivovat ke koupi. Trendem současnosti je také vytváření takových marketingových strategií, které povedou k věrnosti a loajalitě zákazníků. Nejvýznamnější problematiku zde hraje správně nastavený marketingový mix, který je objasněn v Příloze 6.

c) Faktory výrobní a řízení výroby

V oblasti výroby a jejího řízení se musí organizace zabývat mnoha otázkami technické i netechnické povahy. Je důležité řešit záležitosti v oblasti nákupů materiálu a surovin a způsobů jejich dodávek, výběru vhodných dodavatelů, rozhodovat se ohledně výrobních a skladovacích prostor, kapacitách a objemech výroby, dále řešit způsoby dodávek k odběratelům, logistické procesy, systémy řízení zásob a obsluhy výroby, účinnost řízení kvality výrobků, dále řešit otázky týkající se hospodárnosti, využívání strojů a výrobních zařízení, flexibility výroby s ohledem na měnící se požadavky zákazníků, outsourcingu apod.

d) Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Analýzou podnikových a pracovních zdrojů je zjišťováno, zda organizace disponuje správnými pracovníky s potřebnými znalostmi a dovednostmi, zda se zaměstnanci nachází v organizaci na správném místě, zda vedení organizace vytváří přitažlivé a příznivé podmínky pro práci, zda pracovníci mohou v pracovním prostředí rozvíjet své dosavadní znalosti a dovednosti, zda se mohou učit a i nadále vzdělávat apod.

Lidské zdroje jsou v současnosti klíčovými faktory k dosažení úspěchu a mají tedy velký vliv na konkurenceschopnost organizace. Je více než jasné, že by management organizace neměl tyto zdroje podceňovat, ba naopak, měl by daná pracovní místa umět obsadit těmi správnými pracovníky, kteří budou připraveni učit se novým věcem, absolvovat potřebná školení, budou snaživí, inovativní, budou motivováni, dobře

informování, loajální k vedení, ale i samotné organizaci jako celku. Předmětem prováděné analýzy může být např. image a prestiž, pracovní klima, zkušenosti a motivace řídících pracovníků, dovednosti zaměstnanců, schopnost týmové spolupráce atd.

Dalšími důležitými podnikovými zdroji jsou informace, efektivní informační systémy a informační technologie, dále zdroje hmotné, nehmotné a finanční. Hmotné, neboli reálné, zdroje jsou vše, co tvoří vybavení organizace, jedná se tedy o stroje a zařízení, movitý majetek apod. Nehmotnými zdroji jsou pak různé patenty, licence, know-how, softwary, programy a podobné softwarové vybavení a podpora. Finanční zdroje jsou samy o sobě velice důležité a tvoří samotnou skupinu faktorů, které jsou objasněny v následujícím textu práce.

e) Finanční a rozpočtové faktory

Pomocí těchto faktorů organizace zjišťuje a hodnotí svou finanční situaci. Provádět rozbor hospodaření a sledovat finanční ukazatele je pro organizaci velice důležité, neboť skrze provedenou finanční analýzu dostává velice cenné informace ohledně svého působení na trhu. Znalost finanční situace je dosti zásadní, neboť jedině dostatek FP může organizaci zaručit stabilitu, udržení a zlepšení konkurenční pozice a její dlouhodobý růst. Vývoj finančních ukazatelů není důležitý jen pro vedení organizace, ale je významný i pro všechny zainteresované skupiny. Jak tvrdí Matusiková a kol. (2014), pro analýzu finančního zdraví existuje celá řada různých nástrojů. Nejvýznamnějším nástrojem hodnocení finanční situace je finanční analýza. Jelikož je však tato problematika dosti obsáhlá, bude o ní pojednáno vzhledem k jejímu rozsahu samostatně v následující podkapitole.

2.3.3 Finanční analýza

Finanční analýza dle Růčkové (2015) představuje systematický rozbor získaných dat, která jsou obsažena především v účetních výkazech. Jak tvrdí Holečková (2008), je jejím hlavním smyslem příprava podkladů pro správné rozhodování o fungování organizace. Finanční analýza slouží ke komplexnímu zhodnocení finanční situace, pomáhá odhalit špatné hospodaření, ztrátovost, neefektivní využívání finančních zdrojů či neschopnost splácet své závazky, dále také ukazuje správný směr a nové příležitosti pro budoucí rozvoj, prostor pro zlepšení výkonnosti apod. Aby však měla vypracovaná finanční analýza tu správnou vypovídací schopnost, je nezbytně nutné mít k dispozici podklady, které obsahují důležitá data a informace. Tyto informace a data jsou obsažena

především v základních účetních výkazech, tj. v rozvaze, výkazu zisku a ztráty (dále jen „VZZ“) a výkazu cash flow (dále jen „VCF“), ale také v dalších doplňujících výkazech, jako jsou např. podnikové plány, kalkulace nákladů a cen, výroční zprávy, informace z odborného tisku, nezávislá hodnocení a prognózy atd.

Správná a kvalitní data jsou sice důležitá, avšak samy o sobě nemusejí zajistit úspěšnost, efektivitu a správné či požadované výsledky při zpracovávání finanční analýzy. Velice důležitá je také volba těch správných metod, které pro zhodnocení své finanční situace daná organizace použije. Jelikož je každá organizace v zásadě jiná, bude klást důraz na jiný dílčí cíl a zaměří se na jiné metody, než organizace druhá. Při volbě přiměřených metod finanční analýzy je nutné brát v potaz kritérium účelnosti, nákladnosti a spolehlivosti. Použité metody by tedy měly být takové, aby bylo v konečném důsledku dosaženo stanoveného cíle, aby svým rozsahem a hloubkou nepřekračovaly stanovenou finanční a časovou náročnost a aby podávaly spolehlivé výsledky z nich plynoucí. Při volbě metod je také důležité si uvědomit, pro koho jsou výsledky analýzy určeny, a proto je také třeba upravit i výslednou interpretaci výsledků.

Finanční analýza není samoučelným nástrojem finančního řízení organizace, ale cílenou analýzou zjišťování silných a slabých stránek jejího finančního zdraví. Růčková (2015) tvrdí, že základem metod finanční analýzy jsou finanční ukazatele, tedy číselné charakteristiky ekonomické činnosti, kterých existuje hned celá řada. Jednotlivé ukazatele se poté seskupují do určitých skupin, především podle určitého logického významu. Dle Růčkové (2015) finanční analýza využívá v zásadě dvě skupiny metod, a to metody elementární a metody vyšší (tzv. moderní). Metody elementární analýzy zahrnují tzv. standardní členění ukazatelů. Lze tedy tvrdit, že existuje (Růčková, 2015):

- a) analýza absolutních ukazatelů,
- b) analýza rozdílových ukazatelů,
- c) analýza poměrových ukazatelů,
- d) analýza soustav ukazatelů.

Analýza absolutních ukazatelů zahrnuje horizontální a vertikální analýzu. Horizontální analýza neboli analýza trendů se zabývá časovými změnami absolutních ukazatelů a porovnává jednotlivé položky v čase, tzn., jak se změnily oproti minulému období. Vertikální analýza neboli procentní rozbor se zabývá vnitřní strukturou absolutních ukazatelů, jinak řečeno, posuzuje strukturu aktiv a pasiv či nákladů a výnosů.

Analýza rozdílových ukazatelů využívá rozbor krátkodobých a dlouhodobých finančních fondů. Nejznámějším rozdílovým ukazatelem je čistý pracovní kapitál. Ten je dle Dluhošové (2010) definován jako část oběžného majetku, která je finančně kryta dlouhodobými zdroji.

Analýza poměrových ukazatelů je dle Holečkové (2008) nejrozšířenější a v praxi nejpoužívanější rozborovou technikou. Dle Růčkové (2015) zahrnuje analýza poměrových ukazatelů ukazatele finanční stability a zadluženosti, ukazatele rentability, likvidity (neboli platební schopnosti), ukazatele aktivity, kapitálového trhu (též tržní hodnoty) a ukazatele cash flow. Analýza poměrových ukazatelů má pro aplikační část práce velký význam, proto bude detailněji rozebrána ve vlastní podkapitole.

Analýza soustav ukazatelů představuje metody, které využívají různé rozborové postupy a vzájemně je kombinují. Podstatou je sestavit jednoduchý model, který zobrazuje vzájemné vazby mezi ukazateli. Růčková (2015) zde řadí pyramidové soustavy ukazatelů. Nejznámějším zástupcem pyramidových rozkladů je Du Pontův rozklad rentability vlastního kapitálu (viz Příloha 7). Synek, Kopkáně a Kubálková (2009) do analýzy soustav ukazatelů řadí také paralelní soustavu ukazatelů. Podstata této soustavy tkví v tom, že se vybírají ukazatele přibližně stejného významu a seskupují se do kategorií dle funkčních oblastí podnikové ekonomiky, a jmenovat lze např. ukazatele výroby, práce, inovací, nákladů a financí atp.

Růčková (2015) dále tvrdí, že do jisté míry lze do analýzy soustav ukazatelů zahrnout i ekonomický normál. Ekonomický normál je dle Synka, Kopkáně a Kubálkové (2009) chápán jako rychlá metoda pro posouzení růstových vztahů, tj. dynamiky v ekonomice podniku. Tato metoda spočívá v řešení nerovnic, které jsou sestaveny z indexů, a ty charakterizují základní oblasti podnikové ekonomiky.

Růčková (2015) dále uvádí, že do analýzy soustav ukazatelů patří i bonitní a bankrotní modely a spider analýza. Jelikož jsou tyto nástroje jedny z nejvýznamnějších nástrojů analýzy soustav ukazatelů, budou proto podrobněji charakterizovány a rozebrány později, ve vlastních podkapitolách, neboť jsou velice důležité pro hodnocení jak finanční, tak ekonomické situace, ale i stránky konkurenceschopnosti.

Moderní metody finanční analýzy překonávají nedostatky elementárních metod, jako je např. využívání pouze účetních dat a ukazatelů, dále orientace na manažerské hledisko či nezahrnování rizika a vázanosti kapitálu. Proto vznikly tyto moderní metody

finanční analýzy. Do těchto metod lze dle Růčkové (2015) zahrnout především ukazatel ekonomické přidané hodnoty (dále jen „EVA“), tržní přidané hodnoty (dále jen „MVA“) a diskontované cash flow (dále jen „DCF“). Chceme-li, aby námi zpracovaná finanční analýza podávala kvalitní obraz naší finanční situace, je tedy vhodné do ní zahrnout i tyto moderní ukazatele. Nicméně se těmito moderními metodami již dále nebudeme zabývat.

V následujícím textu práce je podrobněji rozebrána problematika analýzy poměrových ukazatelů a predikčních modelů.

Ad c) Analýza poměrových ukazatelů

Jak již bylo řečeno, analýza poměrových ukazatelů neboli poměrová analýza v sobě zahrnuje ukazatele finanční stability a zadluženosti, rentability, likvidity, aktivity, kapitálového trhu a ukazatele cash flow. Dále budou detailněji rozebrány pouze vybrané ukazatele, a to pouze z některých skupin, neboť pro praktickou část práce byla vybrána malá obchodní společnost, pro kterou nemá smysl a význam některé ukazatele rozebírat a počítat.

Ukazatele finanční stability a zadluženosti

Finanční stabilita organizace je dle Dluhošové (2010) určována strukturou zdrojů financování a hodnotí se na základě vztahu podnikových aktiv a zdrojů jejich krytí. Zadluženost je forma využívání cizího kapitálu pro financování podnikových aktiv a podstatou analýzy zadluženosti je hledání optimálního vztahu mezi vlastním kapitálem a cizími zdroji. Mezi nejvýznamnější ukazatele tohoto typu patří celková zadluženost, resp. podíl vlastního kapitálu, dále zadluženost vlastního kapitálu, finanční páka, úrokové krytí či úrokové zatížení.

a) Ukazatel celkové zadluženosti

Ukazatel celkové zadluženosti představuje poměr celkových dluhů vůči celkovým aktivům. Měří podíl věřitelů na celkovém kapitálu, z něhož je financován majetek organizace. Tento ukazatel je významný zejména pro dlouhodobé věřitele, jako jsou např. banky. Doporučená hodnota by neměla přesáhnout 60 %. Dle Dluhošové (2010) se vypočítá takto:

$$\text{Ukazatel celkové zadluženosti} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.1)$$

b) Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu

Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu ukazuje míru zadlužení vlastního kapitálu, dle Dluhošové (2010) je definován jako podíl cizího a vlastního kapitálu a říká tedy, kolik korun, resp. haléřů, cizího kapitálu připadá na jednu korunu kapitálu vlastního. Zadluženost vlastního kapitálu je významným ukazatelem pro bankovní instituce v případě žádosti klienta o nový úvěr. Hodnota přesahující 1 znamená, že organizace využívá více cizí zdroje než vlastní kapitál. Dle Dluhošové (2010) se vypočítá následovně:

$$\text{Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.2)$$

c) Úrokové krytí

Ukazatel úrokového krytí udává, kolikrát jsou nákladové úroky kryty výší provozního zisku, tj. kolikrát je zajištěno placení úroků. Tento ukazatel je velmi významným ukazatelem v případě financování podnikových potřeb cizími úročenými zdroji. Dluhošová (2010) tvrdí, že čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím lepší je finanční situace organizace, a pro výpočet pak tedy využívá tohoto vzorce:

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}} \quad (2.3)$$

d) Úrokové zatížení

Ukazatel úrokového zatížení vyjadřuje, jakou část celkového zisku odčerpají nákladové úroky, a je převrácenou hodnotou ukazatele úrokového krytí. Má-li organizace dlouhodobě nízké úrokové zatížení, může si dovolit využívat více cizích zdrojů. Dle Dluhošové (2010) je vzorec tohoto ukazatele následující:

$$\text{Úrokové zatížení} = \frac{\text{nákladové úroky}}{EBIT} \quad (2.4)$$

Ukazatele rentability

Rentabilita neboli výnosnost je dle Růčkové (2015) definována jako poměr zisku a vloženého kapitálu (tj. jmenovatele) a říká nám, kolik korun, resp. haléřů, zisku připadá na jednu korunu jmenovatele.

V praxi se používají různé obměny ukazatelů rentability. Do čitatele je možné dosadit různý typ zisku a do jmenovatele lze dosadit hodnotu aktiv, vlastního kapitálu, nákladů, výnosů, tržeb apod. Dle Dluhošové (2010) je možné použít pro výpočet:

- zisk po zdanění (dále jen „EAT“),
- zisk před zdaněním (dále jen „EBT“),
- zisk před úroky a zdaněním (dále jen „EBIT“).

a) Rentabilita aktiv

Rentabilita aktiv, též rentabilita celkového kapitálu (dále jen „ROA“), říká, kolik korun, resp. haléřů, zisku připadá na jednu korunu aktiv, a odráží celkovou výnosnost kapitálu bez ohledu na to, z jakých zdrojů byly podnikatelské činnosti financovány. Čím vyšší hodnota, tím více organizace využívá své vlastní zdroje. Dle Růčkové (2015) se ROA vypočítá takto:

$$ROA = \frac{\text{zisk}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.5)$$

b) Rentabilita vlastního kapitálu

Rentabilita vlastního kapitálu (dále jen „ROE“) udává, kolik korun, resp. haléřů, zisku připadá na jednu korunu vlastního kapitálu organizace. Díky tomuto ukazateli mohou investoři zjistit, zda je jejich kapitál zhodnocován s náležitou intenzitou odpovídající riziku investice. Je více než jasné, že investoři, resp. vlastníci, budou požadovat výnosnost mnohonásobně vyšší než je výnosnost cenných papírů (dále jen „CP“) garantovaných státem. Dle Růčkové (2015) je vzorec ROE následující:

$$ROE = \frac{\text{zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.6)$$

c) Rentabilita tržeb

Rentabilita tržeb (dále jen „ROS“) říká, kolik korun, resp. haléřů, zisku připadá na jednu korunu tržeb. V praxi se tomuto ukazateli říká ziskové rozpětí a slouží k vyjádření ziskové marže, avšak v tomto případě je nezbytné do vzorce dosadit čistý zisk. Opět platí, že čím vyšší hodnota, tím lépe. Dle Růčkové (2015) je obecný vzorec ROS následující:

$$ROS = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} \quad (2.7)$$

Ukazatele likvidity

Likvidita neboli platební schopnost je dle Růčkové a Roubíčkové (2012) definována jako schopnost organizace uhradit včas své závazky a je důležitým faktorem úspěšné podnikatelské činnosti. Dále se k těmto pojmům váže i likvidnost a solventnost.

Likvidnost vyjadřuje schopnost přeměnit majetek organizace na pohotové peněžní prostředky. Solventností se pak rozumí být platebně schopný, tj. být schopný zajistit a získat dostatek FP. Platební schopnost organizace se měří ukazateli běžné, pohotové a okamžité likvidity.

a) Celková (běžná) likvidita

Celková likvidita (též likvidita 3. stupně) udává, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky, tj. kolika korunami, resp. haléři, oběžných aktiv je kryta jedna koruna krátkodobých závazků. Stručně řečeno ukazatel celkové likvidity vypovídá o tom, jak by byla organizace schopna uspokojit své věřitele, kdyby přeměnila veškerá oběžná aktiva na okamžitou hotovost. Doporučená hodnota je v rozmezí $<1,5 - 2,5>$. Dluhošová (2010) uvádí tento výpočet:

$$\text{Celková likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.8)$$

b) Pohotová likvidita

Pohotová likvidita (též likvidita 2. stupně) má obdobný charakter jako likvidita běžná, avšak z oběžných aktiv jsou odebrány zásoby, jakožto nejméně likvidní část oběžného majetku. Jednoduše řečeno ukazatel pohotové likvidity vypovídá o tom, jak by byla organizace schopna uspokojit své věřitele, kdyby jí byly zaplacený veškeré pohledávky a kdyby prodala CP určené k obchodování. Doporučená hodnota je v rozmezí $<1,0 - 1,5>$. Dluhošová (2010) uvádí tento výpočet:

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.9)$$

c) Okamžitá likvidita

Okamžitá likvidita (též likvidita 1. stupně) udává schopnost zaplatit své krátkodobé závazky okamžitě, vyjadřuje tedy, kolika korunami, resp. haléři, pohotových peněžních prostředků je kryta jedna koruna krátkodobých závazků. Růčková a Roubíčková (2012) tvrdí, že doporučená hodnota je v rozmezí $<0,9 - 1,1>$, avšak dle standardů ČR je to $<0,2 - 0,6>$. Dle Dluhošové (2010) je pak výpočet okamžité likvidity následující:

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotové peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.10)$$

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity neboli relativní vázanosti kapitálu v různých formách aktiv slouží k měření efektivnosti aktiv, tzn., jakým způsobem organizace hospodáří s jednotlivými částmi majetku. Pro zjišťování vázanosti kapitálu v majetku se využívají dva základní ukazatele, a to rychlost a doba obratu. V praxi se pak konkrétně využívá rychlost a doba obratu celkových aktiv, zásob, pohledávek či závazků.

a) Rychlost obratu aktiv

Rychlost obratu aktiv neboli počet obrátek vyjadřuje, kolikrát se určitá část majetku přemění přes tržby na FP za určité časové období (zpravidla jeden rok). Tento ukazatel měří intenzitu využití celkového majetku, doporučená hodnota je 1, avšak platí, že čím větší je hodnota, tím lépe. Vzorec je tedy následující (Dluhošová, 2010):

$$\text{Rychlost obratu aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.11)$$

b) Doba obratu zásob

Doba obratu zásob je doba, která průměrně uplyne od okamžiku vložení nakoupených zásob do výroby až do jejich uvolnění, tzn., za jak dlouho se zásoby opět přemění na FP. Doba obratu zásob by měla být co nejkratší a vzorec pro výpočet může být následující (Dluhošová, 2010):

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}} \cdot 360 \quad (2.12)$$

Doba obratu zásob se může také vypočítat jako součet doby obratu materiálu, doby obratu nedokončené výroby, doby obratu polotovarů, doby obratu výrobků a doby obratu zboží.

c) Doba obratu pohledávek

Doba obratu pohledávek je doba, která průměrně uplyne od vzniku pohledávky (tj. vystavení faktury) až do jejího splacení a měla by být co nejkratší. Výpočet doby obratu pohledávek je následující (Dluhošová, 2010):

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}} \cdot 360 \quad (2.13)$$

d) Doba obratu závazků

Doba obratu závazků je doba, která průměrně uplyne od vzniku závazku (tj. přijetím dodavatelské faktury) až do jeho splacení. Doba obratu závazků by měla být

delší než doba obratu pohledávek, a to kvůli zachování finanční rovnováhy a pravidla solventnosti. Nicméně čím delší je doba obratu závazků, tím je to pro organizaci lepší, neboť může FP, ještě před zaplacením závazku, jinak potřebně využít. Dle Dluhošové (2010) je výpočet doby obratu závazků následující:

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky}}{\text{tržby}} \cdot 360 \quad (2.14)$$

Ad d) Analýza soustav ukazatelů – predikční modely

Tyto metodické nástroje patří k nejsofistikovanějším metodám finanční analýzy a jsou postaveny na vícefaktorové analýze vzájemných závislostí mezi vstupními a výstupními ukazateli. Predikční modely se dále také snaží poskytnout co nejkomplexnější informace a postihují současný i budoucí vývoj pomocí jediného souhrnného ukazatele. Dle Kaloudy (2017) se predikční modely dělí na dvě skupiny, a to bonitní a bankrotní modely. Někteří autoři však žádný rozdíl mezi těmito skupinami nenachází, a proto veškeré možné modely jen popisují, nikoliv však člení. Další autoři zase navíc rozlišují i modely bankrotně bonitní. Mezi predikční modely Vochozka (2011) řadí Altmanův model (tzv. Z-score), Tafflerův bankrotní model, Index bonity, Beaverovu profilovou analýzu, Beermanovu diskriminační funkci, IN indexy (IN 95, IN 99, IN 01, IN 05), Tamariho model, Grünwaldův model a Kralickův rychlý test.

V jistém smyslu lze k těmto modelům přiřadit i model životaschopnosti neboli hodnocení vitality podniku dle Pollaka. Podstata modelu je obdobná jako u predikčních modelů, tj. odhadnout, predikovat, zdali je daná organizace v krizi, bankrotuje nebo je vitální a životaschopná, ale liší se způsobem výpočtu. Klasické predikční modely jsou dány rovnicí a vypočítají se jako celkový součet součinů vah a jednotlivých poměrových ukazatelů. Poté se dle výsledné hodnoty zařadí do pásma bankrotu či vitality. Kdežto v Pollakově modelu životaschopnosti je bodováno 10 význačných charakteristik podniku. Každá charakteristika má dané rozmezí bodů, kde v celkovém součtu může být dosaženo maxima 100 bodů. Dle získaného počtu bodu se pak organizace začlení do příslušného pásma, obdobně, jako je tomu u predikčních modelů.

Pro aplikační část práce byl vybrán upravený (modifikovaný) Altmanův model, který je popsán v následujícím textu práce.

Add a) Altmanův model (Z-score)

Altmanův model či Altmanovo Z-score je bankrotní model založený na poměrových ukazatelích využívaný zejména při hodnocení finanční situace či ekonomické analýze organizace. Cílem tohoto modelu je vyjádřit finanční situaci za pomoci jediné hodnoty, která hodnotí, s jakou pravděpodobností se ve střednědobém horizontu dostane organizace do bankrotního stavu.

Tento model pracuje se šesti poměrovými ukazateli odrážející klíčové charakteristiky platební neschopnosti. Vypočítá se jako součet součinů vah a poměrových ukazatelů. V modelu jsou stanoveny váhy ke každému poměrovému ukazateli. Vzorec pro výpočet Altmanova Z-score v modifikaci pro ČR je následující (Vochozka, 2011):

$$Z = 1,2 \cdot A + 1,4 \cdot B + 3,3 \cdot C + 0,6 \cdot D + 1,0 \cdot E + 1,0 \cdot F \quad (2.15)$$

- Kde:

- A je podíl čistého pracovního kapitálu a celkových aktiv,
- B je podíl zisku po zdanění a celkových aktiv,
- C je podíl zisku před daněmi a úroky a celkových aktiv,
- D je podíl vlastního kapitálu a celkových dluhů,
- E je podíl tržeb a celkových aktiv,
- F je podíl závazků po lhůtě splatnosti a celkových výnosů.

Interpretace výsledku spočívá ve výběru rozmezí podle toho, kde se vypočtená hodnota nachází, a to buďto v malé pravděpodobnosti bankrotu (tzn. $Z > 2,99$), ve vysoké pravděpodobnosti bankrotu (tzn. $Z < 1,81$), anebo v tzv. šedé zóně (tzn. $1,81 < Z < 2,99$), pásmu středního výskytu bankrotu.

2.3.6 Spider analýza a benchmarking

Spider analýza je paralelní ukazatelová soustava využívající pro srovnání čtyři skupiny ukazatelů, a to (Franek, 2016b):

- ukazatele rentability,
- ukazatele likvidity,
- ukazatele struktury finančních zdrojů,
- ukazatele struktury majetku.

Pro účely finanční analýzy se ustálila konstrukce grafu, v němž je použito celkem šestnáct paprsků. Vždy čtyři paprsky tvoří jednu skupinu poměrových ukazatelů

a výsledný graf je tak rozčleněn na čtyři kvadranty – A, B, C, D. V každém kvadrantu jsou zařazeny vždy čtyři poměrové ukazatele, které měří příslušnou stránku finanční situace (ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity), viz Obr. 2.5.

Obr. 2.5 Kvadranty Spider analýzy

Kvadrant D - aktivita	Kvadrant A - rentabilita
D1 – obrat celkových aktiv	A1 – rentabilita vlastního kapitálu (ROE)
D2 – doba obratu krátkodobých závazků	A2 – rentabilita tržeb (ROS)
D3 – doba obratu pohledávek	A3 – rentabilita vloženého kapitálu (ROCE)
D4 – doba obratu zásob	A4 – rentabilita aktiv (ROA)
Kvadrant C - zadluženost	Kvadrant B - likvidita
C1 – ukazatel zadluženosti	B1 – ukazatel krytí cizích zdrojů
C2 – ukazatel běžné zadluženosti	B2 – okamžitá likvidita
C3 – ukazatel krytí stálých aktiv	B3 – pohotová likvidita
C4 – ukazatele úrokového krytí	B4 – běžná likvidita

Zdroj: Kubičková a Soukup (2006)

Pod tuto problematiku lze zařadit i pojem benchmarking. Benchmarking je jeden z nástrojů strategického managementu. Jak uvádí Česká společnost pro jakost (2020), je to tedy systematický proces porovnávání produktů, procesů a metod organizace s jinými relevantními organizacemi s cílem zlepšit vlastní výkonnost organizace.

Dále se dá interpretovat také jako metoda mezipodnikového srovnávání, která soustavně a nepřetržitě srovnává vybrané prvky organizace s vybranými konkurenty, a dle Franka (2016a) má čtyři základní kategorie – benchmarking vnitřní (interní), vnější (externí), funkční (funkcionální) a generický. Jiní autoři (přesněji Vzdělávací centrum pro veřejnou správu ČR, 2020) pak dále vytyčují např. i benchmarking strategický, výkonový, procesní či mezinárodní.

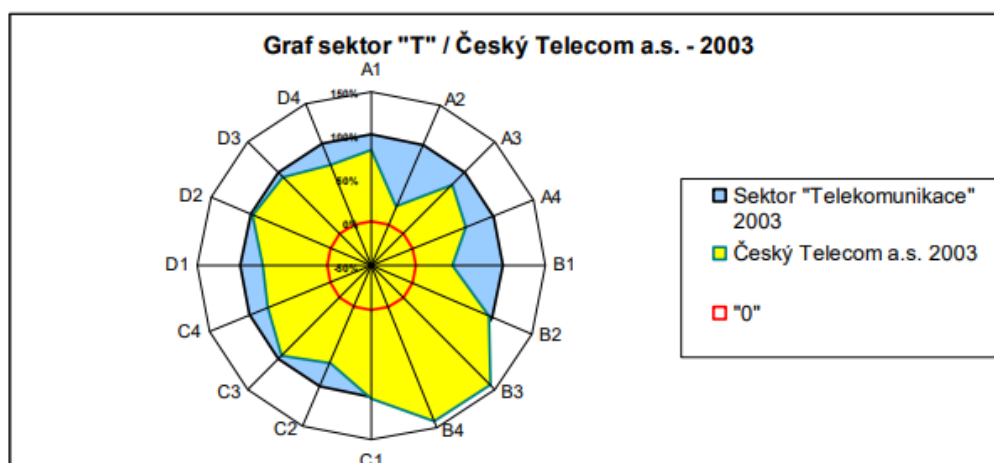
Benchmarking je neustále se opakující proces, který vede k trvalému zlepšování, a jako každý jiný proces, má několik svých postupových kroků. Co autor, to jiný názor na pojmenování jednotlivých kroků a určení jejich počtu. Existuje tedy celá řada přístupů a každá organizace by si sama měla zvolit takový, který je pro ni nejvhodnější. Každý

přístup je tedy jiný, ale podstata je pořád stejná. Základní postup benchmarkingu může být tedy následující:

1. Rozhodnutí a výběr činností, které budou organizací hodnoceny.
2. Určení nejlepšího konkurenta pro srovnání.
3. Sběr a analýza dat, vyhodnocení výsledků.
4. Definice faktorů úspěchu na základě zjištěných informací.
5. Pokus o získání převahy nad konkurenty, využití svých znalostí a předností.
6. Monitorování a kontrola.

Nyní ale zpátky k spider analýze a jejím kvadrantům. Kvadranty spider analýzy a následné grafické zobrazení v podání paprskových neboli pavučinových grafů (odtud odvozen název – z anglického výrazu spider = pavouk) pak lze využít také při srovnání vybrané organizace s odvětvím, ve kterém působí. Srovnání s odvětvím je do jisté míry velice důležité neopomínat, neboť nám dává informace o tom, jak se organizaci daří, v porovnání s průměrem odvětví, zdali se nějakým razantním způsobem neodlišuje od hodnot odvětví (viz Obr. 2.6).

Obr. 2.6 Srovnání s odvětvím



Zdroj: Kubičková a Soukup (2006)

2.3.7 SWOT analýza

SWOT analýza, neboli analýza silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení, je metoda analyzování a zkoumání situace (výchozího stavu) organizace, často označována jako situační analýza. Matusiková a kol. (2014) říká, že je jednou ze základních souhrnných metod strategické analýzy a umožňuje nalézt rovnováhu mezi interními zdroji a kapacitami a externími faktory, které na organizaci působí z vnějšího

okolí. Grasseová, Řehák a Dubec (2012) tvrdí, že komplexně pojatá SWOT analýza vymezuje pozici organizace pro definování strategií jejího dalšího rozvoje.

Název analýzy je odvozen jako akronym ze čtyř anglických slov, tj.:

- **Strengths** (silné stránky),
- **Weakness** (slabé stránky),
- **Opportunities** (příležitosti),
- **Threats** (hrozby, ohrožení).

Tyto faktory jsou úhledně seřazeny a tvoří následující Obr. 2.7.

Obr. 2.7 SWOT analýza

SWOT analýza		Interní analýza	
		Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Externí analýza	Příležitosti (O)	S-O strategie: Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek.	W-O strategie: Odstranění slabých stránek pro vznik nových příležitostí.
	Hrozby (T)	S-T strategie: Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.	W-T strategie: Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby ohrožující slabé stránky.

Zdroj: upraveno dle Matusikové a kol. (2014)

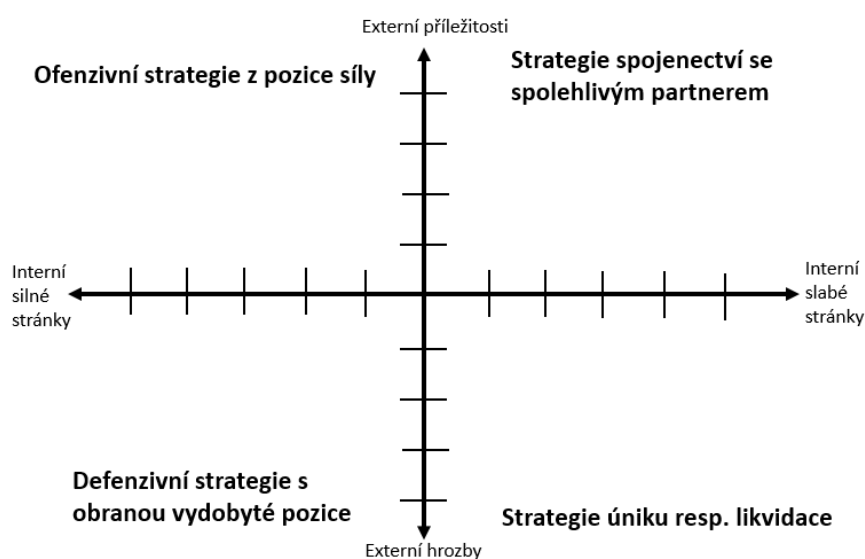
Veškeré faktory ve SWOT analýze vycházejí z analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, je tedy možné tuto metodu rozdělit na analýzu interní a externí. Tato problematika již byla mj. rozebrána v předchozím textu práce. Nicméně pro zopakování se jedná o analýzu interní, která nalézá a identifikuje silné a slabé stránky organizace, a jmenovat lze např. výrobní kapacity, organizační kulturu, lidské zdroje, pracovní podmínky, hodnoty manažerů a další. Dále se pak pro identifikování příležitostí a hrozeb působících na organizaci využívá analýzy externí, přičemž organizace nad těmito atributy nemá žádnou kontrolu, a jak uvádí Matusiková a kol. (2014), obecně zde patří faktory jako politické, sociální, demografické, ekonomické, legislativní, technologické či environmentální.

Pro adekvátnější rozhodování se využívá ohodnocení jednotlivých faktorů (položek) SWOT analýzy, a to na základě významnosti. Toto hodnocení provádí management organizace, který má potřebné zkušenosti a ví, co a jakým způsobem danou organizaci ovlivňuje. Bodují se jednotlivé faktory a také se stanovuje váha jednotlivého

faktoru. Váha faktoru může být stanovena odhadem managementu, nebo také jako součin pravděpodobnosti výskytu a závažnosti dopadu, příp. i dalších atributů.

Celkové hodnocení je pak dáno výslednými hodnotami, které jsou získány jako součty součinů bodově ohodnoceného faktoru a vah jednotlivých faktorů. Takto zjištěné hodnoty se následně zaznamenají do grafu, resp. soustavy souřadnic. Každá poloosa znázorňuje jednotlivé písmeno analýzy. Díky zaznamenání celkových hodnot do grafu je tak možné stanovit výsledné strategie, které udávají ten správný směr, kterým by se měla organizace ubírat. Tyto výsledné strategie vystihuje Obr. 2.8.

Obr. 2.8 Strategie SWOT analýzy



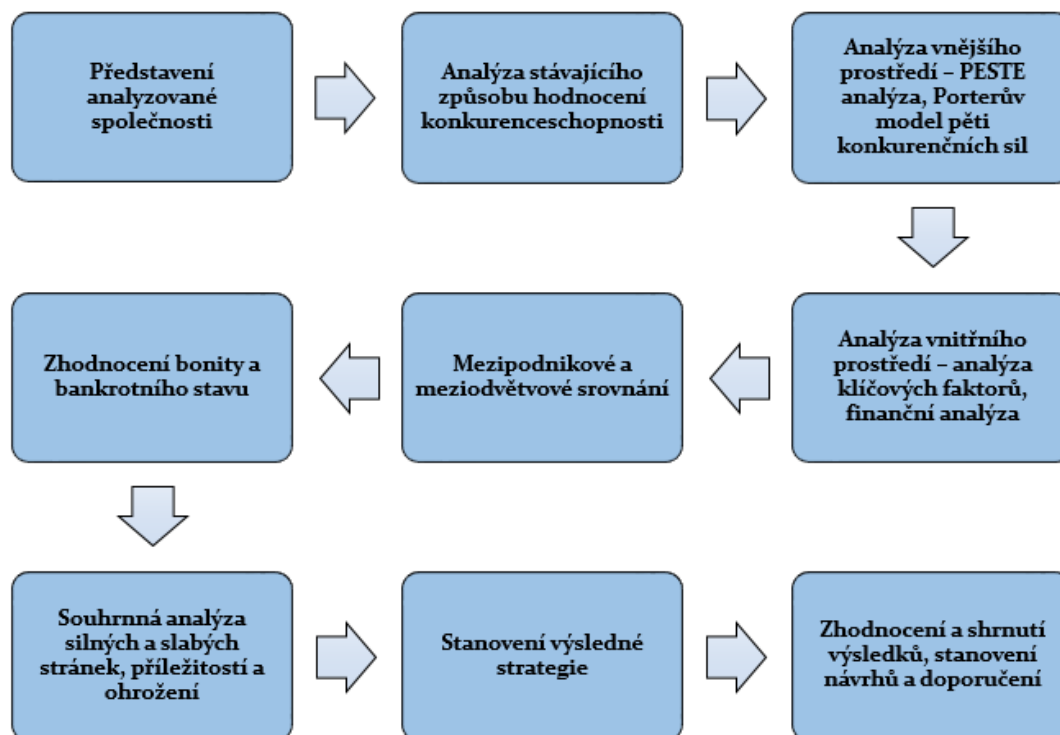
Zdroj: upraveno dle Matusikové a kol. (2014)

2.4 Vlastní postupové kroky řešení

Zhodnocení konkurenceschopnosti bude realizováno za pomoci analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, důraz pak bude kladen na finanční a celkovou ekonomickou situaci. Zároveň bude také zhodnocena bonita a predikován případný bankrotní stav. Získané výsledky z realizovaných analýz budou použity k sestavení souhrnné analýzy – analýzy SWOT, která poté určí výslednou strategii, kterou by se měla analyzovaná společnost ubírat.

Jednotlivé postupové kroky zhodnocení konkurenceschopnosti jsou graficky znázorněny, viz Obr. 2.9.

Obr. 2.9 Vlastní postupové kroky řešení



Zdroj: vlastní zpracování

3 Zhodnocení konkurenceschopnosti vybrané obchodní společnosti

V kapitole bude nejprve představena vybraná společnost a poté bude provedeno zhodnocení její konkurenceschopnosti na základě aplikace vybraných metodických postupů a nástrojů.

3.1 Představení vybrané obchodní společnosti

Společnost BLAHA V. s. r. o. vznikla v roce 2009 a na trhu působí již 12 let. Předmětem její podnikatelské činnosti je:

- čištění a praní textilu a oděvů;
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

Dle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE spadá předmět činnosti společnosti BLAHA V. s. r. o. do sekce S – Ostatní činnosti, konkrétně pod kód 96.01 - Praní a chemické čištění textilních a kožšinových výrobků.

Společnost sídlí v Jarošově, což je místní část Uherského Hradiště, a zabývá se poskytováním služeb v oblasti prádelnictví, kde poskytuje širokou škálu profesionálních služeb, jako je komplexní servis textilu, pronájem prádla a chemické čištění oděvů. Své služby poskytuje především lázeňským zařízením, hotelům a penzionům, zdravotnickým a gastronomickým provozům a v neposlední řadě také průmyslovým podnikům, kterým zajišťuje praní pracovních oděvů.

Vybraná společnost splňuje kritéria MSP a dle zákona č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání, se řadí do kategorie „malý podnik“. I přesto, že je společnost BLAHA V. s. r. o. brána jako malý podnik, tak disponuje dvěma samostatnými provozovnami, a to v Teplicích nad Bečvou (Olomoucký kraj) a v Uherském Hradišti (Zlínský kraj), a taktéž v roce 2013 převzala společnost Mýval Zlín, spol. s r. o., zajišťující poskytování služeb praní prádla ve Zlíně a v okolí, která však z pohledu finančního a účetního výkaznictví vystupuje i nadále samostatně.

Společnost v roce 2015 obhájila certifikaci systému managementu kvality a environmentálního managementu v souladu s požadavky normy ČSN EN ISO 14 001:2005 a dle ČSN EN ISO 9 001:2009 pro činnosti praní prádla a chemického čištění oděvů. Společnost je rovněž držitelem licence značky QZ na produkt hodnocení jakosti praní prádla z hlediska vlivu procesu praní na pranou textilií.

Data a údaje z výkazů, logo a motto a další informace ohledně společnosti BLAHA V. s. r. o. jsou uvedeny v Příloze 8.

3.1.1 Organizační uspořádání a personální zabezpečení

Společnost je vlastněna výhradně jedním společníkem, který je zároveň i jejím jednatelem. Jednatel jedná jménem společnosti v plném rozsahu samostatně. Vedení společnosti se skládá z ředitele a obchodní manažerky. Jelikož má společnost dvě, resp. tři, pobočky, tak každá z nich má svého vedoucího, který je podřízen řediteli společnosti. Vedoucí prádelny mají pod sebou jednotlivé pracovníky, za které nesou zodpovědnost. Pracovníci prádelny mají na starosti obsluhu jednotlivých prádelenských strojů. Společnost dále zaměstnává také pracovníky údržby, kteří mají na starost správný chod, údržbu a opravy strojů. Obchodní manažerka má na starosti administrativní řešení reklamací a jednání s klienty, za své jednání se zodpovídá řediteli společnosti. Ostatní administrativní činnosti spadají do kompetencí účetní. Ve společnosti se pracuje pouze na jednu směnu, a to na směnu ranní, na které pracují všichni zaměstnanci společnosti. Společnost v současnosti zaměstnává 36 zaměstnanců. Organizační struktura společnosti je graficky znázorněna, viz Příloha 8.

3.1.2 Popis procesu zpracování a praní prádla

Přívezené špinavé či znečištěné prádlo od zákazníka se nejprve přetřídí a poté se nachystá k vyprání. Prádlo se pere v kontinuálních pracích linkách, které umožňují plně využít síly pracích prostředků bez nadměrného opotřebení prádla. Takto zpracované prádlo je automaticky dopraveno do lisu k odvodnění (odstředění přebytečné vody). Zůstatková vlhkost se vysuší v sušících, které jsou součástí automatické kontinuální prací linky. Celý prací proces, včetně dávkování pracích prostředků, je řízen elektronicky. Prádlo, které vyžaduje zvláštní péči při praní (vlna, osobní prádlo, nestálo barevné prádlo, silně znečištěné prádlo, kuchyňské prádlo a jiné) se pere v profesionálních bubnových pračkách, kde je zapotřebí prádlo manuálně nachystat a zapnout správný prací program. Při praní je nutno dodržovat přesné bezpečnostní a prací pokyny. Teplota prací lázně je závislá na zpracovávaném materiálu. Vyprané lázeňské a ložní prádlo se žehlí na korytových žehlicích linkách (tzv. mandly), jejichž součástí je vkladač, který umožňuje přesné a rychlé vkládání prádla do žehliče, mandlu. Další nedílnou součástí žehlicí linky je skladač, který poskládá prádlo na zvolený formát a naskládá je do stohů. Prádlo, které

nelze žehlit, se suší v profesionálních bubnových sušičkách a poté se skládá na speciálním skladači.

Stolní prádlo se žehlí na jednoválcových žehličích se skladači. Ručním vkládáním lze dosáhnout vysoké kvality žehlení a snadnější kontroly vyčlenit špatně vyprané kusy znovu k přeprání. K žehlení osobního prádla společnost využívá kabinetní soupravy a žehlicí lisy. Po vyžehlení a poskládání prádla dochází k jeho kompletaci a kontrole. Kompletaci a kontrolu zakázky provádějí pracovníci expedice, kteří kontrolují počty kusů prádla podle dodacího listu zákazníka a zakládají prádlo do přepravních kontejnerů (klecových vozíků), ve kterých je prádlo přepravováno k jednotlivým zákazníkům. Nedílnou součástí celého procesu je pravidelně proškolený personál prádelny, který dokáže do značné míry ovlivnit výslednou kvalitu služby.

Společnost zpracovává prádlo technologií Ariel Professional System společnosti Procter & Gamble Professional. Používají celou škálu jak pracích, tak i pomocných pracích prostředků, což umožňuje kvalitně a šetrně ošetřovat prádlo zákazníků. Technologické postupy praní odpovídají nejmodernějším poznatkům v oboru prádelnictví, a to nejen z hlediska maximální účinnosti pracích procesů, ale také s ohledem na maximální šetrnost k prádlu a minimálním negativním dopadům na životní prostředí. Přípravky Procter & Gamble Professional jsou ekologicky a dermatologicky testovány. Praní prádla a dezinfekce je zajišťována chemotermickým dezinfekčním procesem při teplotách 60 – 90°C po dobu praní nejméně 10 minut a za použití pracího prostředku Ariel ALFA Professional, dezinfekčních a bělicích prostředků Zeva SB. Společnost klade důraz na vysokou kvalitu a hygienu při procesu zpracovávání prádla a splňuje veškeré požadavky a podmínky, které určuje vyhláška Ministerstva zdravotnictví ČR (dále jen „MZ“) stanovující hygienické požadavky pro zacházení s prádlem a praní prádla ze zdravotnických zařízení.

3.1.3 Analýza stávajícího způsobu hodnocení konkurenceschopnosti

Společnost BLAHA V. s. r. o. v současné době svoji konkurenceschopnost do větší hloubky nehodnotí a hodnocení přikládá pouze malý význam. Provádí pouze analýzu a hodnocení nákladů, hodnocení dodavatelů a analýzu úspory energetických vstupů. Společnost se zaměřuje na přísun a průběh zakázek tak, aby nedocházelo k prostojům a aby byla na pracovišti stálá práce. Společnost využívá pouze možností, jak

analyzovat a hodnotit různé ekonomické a jiné oblasti, a to díky závěrečným vysokoškolským pracím.

3.2 Aplikace vybraných analýz a konkurenceschopnosti

V podkapitole bude zhodnocena konkurenceschopnost vybrané společnosti. Nejprve bude provedena analýza vnějšího a vnitřního prostředí, kde bude využito PESTE analýzy, Porterova modelu pěti konkurenčních sil, analýzy klíčových faktorů a finanční analýzy. Dále bude provedeno mezipodnikové a meziodvětvové srovnání, následně bude zhodnocena bonita a případný bankrotní stav, a to na základě Altmanova modelu. Jako poslední bude vypracována souhrnná analýza, která zpracovává výsledky analýzy vnitřního a vnějšího prostředí a ostatních nástrojů, a poté bude stanovena strategie z ní vyplývající.

Informace a data potřebná pro vypracování analýzy konkurenceschopnosti byla získána z interní dokumentace a účetních závěrek společnosti BLAHA V. s. r. o. za období 2016 – 2018 a jsou upravena a přepočtena koeficientem z důvodu utajení dat. Informace a data ohledně konkurenční společnosti byla získána z veřejně dostupných zdrojů a z mystery shoppingu a jsou taktéž upravena a přepočtena koeficientem.

3.2.1 PESTE analýza

PEST analýza slouží ke zkoumání vnějšího podnikatelského prostředí. Pro potřeby této práce byla zvolena varianta PESTE, což odpovídá faktorům politicko-právním, ekonomickým, sociálně-kulturním, technicko-technologickým a ekologickým.

Politicko-právní faktory

Politické a legislativní prostředí v ČR významně ovlivňuje veškeré podnikatelské činnosti v zemi, a to prostřednictvím nejrozličnějších zákonů, vyhlášek a nařízení, dále norem, standardů, předpisů atd., které jsou vydávány státem. Veškeré podnikatelské subjekty, které provozují svou činnost v ČR, jsou povinny dodržovat veškerou platnou legislativu, daná nařízení a předpisy. Společnost BLAHA V. s. r. o. je tedy povinna řídit se určitými zákony a předpisy v jejich aktuálním znění. Výčet těch nejdůležitějších zákonů je uveden v Příloze 10.

Další značný vliv na organizaci je dán daňovou politikou. V současné době činí DPPO 19 % a DPFO 15 %, které jsou za posledních 10 let stabilní a nedochází u nich k žádným změnám. Sazby DPH jsou tři, přičemž základní sazba je ve výši 21 %, první

snížená činí 15 % a druhá pak 10 %. Tyto sazby jsou stabilní od roku 2015. Základní sazba a první snížená sazby měly tytéž hodnoty i v letech 2013-2015, druhá snížená sazba je nově zavedena od roku 2015 a tudíž předtím jiných hodnot nedosahovala. Dále je organizace povinna se řídit hygienickými předpisy, předpisy požární ochrany a BOZP.

Vrátíme-li se zpět k zákonům, jejichž paragrafy a ustanovení činnost každého ekonomického subjektu bezpochyby ovlivňují, za nejdůležitější je zmínit zákoník práce. Zákoník práce upravuje pracovněprávní vztahy vznikající při výkonu závislé práce mezi zaměstnanci a zaměstnavateli, jejich práva a povinnosti při výkonu této práce. Dále také tento zákon upravuje některá práva a povinnosti zaměstnavatelů a zaměstnanců při dodržování režimu dočasně práce neschopného pojištěnce podle zákona o nemocenském pojištění a některé sankce za jeho porušení. Dodržování pravidel zákoníku práce je pro společnost nezbytné, neboť v důsledku jejich porušení či neplnění by se mohla dostat do zbytečných problémů, které by v konečném důsledku mohly vést až k ukončení její činnosti.

Jednou důležitou novinkou z aktuálního dění v oblasti pracovního práva je zrušení tzv. třídní kareční doby. Během této doby zaměstnanec v minulých letech nedostával žádnou náhradu mzdy, ale díky novele zákoníku práce se tato doba ruší a platí tedy, že zaměstnavatel je povinen vyplatit zaměstnancům náhradu mzdy i za první tři dny dočasné pracovní neschopnosti (dále jen „DPN“), a to ve výši 60 % průměrného redukovaného výdělku (dále jen „PRV“), a to tedy po celých 14 dní, kdy je zaměstnanec v DPN. Toto nové opatření má na společnost vcelku značný vliv. Jelikož v případě, že její zaměstnanci byli v DPN, musela jim vyplatit náhradu mzdy ve výši 60 % z PRV pouze za čtvrtý až čtrnáctý den, nyní však musí vyplatit už i za den první, druhý a třetí. Z toho tedy vyplývá, že se jí zvýší její osobní náklady. Dalším problémem bude také to, že do budoucna bude očekávat zvýšení DPN a tím pádem i pokles pracovní síly, a to především proto, že někteří zaměstnanci, kteří DPN nevyužívali, jelikož platila její stará právní úprava (kde za první tři dny nic nedostali, jelikož náhrada za tyto dny nebyla možná), tak ji nyní začnou daleko více využívat, a proto se tedy s velkou pravděpodobností předpokládá i její nárůst.

Posledním důležitým politicko-právním faktorem je elektronická evidence tržeb (dále jen „EET“). Činnost společnosti BLAHA V. s. r. o. je dle kategorií EET brána jako poskytování tzv. osobních služeb. Pro tuto kategorii platí, že se jedná o tzv. čtvrtou vlnu EET, která má být spuštěna od 1. 5. 2020. Nicméně současná situace ohledně

koronavirové nákazy spuštění třetí a čtvrté vlny EET sice neposouvá, avšak vláda vyhlásila tzv. tříměsíční toleranční pásmo, což znamená, že subjekty spadající do těchto vln nebudou za neevidování svých tržeb nijak sankcionovány. Předpokládá se, že třetí a čtvrtá vlna EET začne platit od 1. srpna 2020, avšak konečný termín bude záviset na tom, jak rychle se ČR podaří zvládnout a porazit tuto pandemii.

Povinnost EET společnosti BLAHA V. s. r. o. přináší další problémy. Jelikož je EET nutná, musí vynaložit náklady na pořízení EET pokladny a další dodatečné náklady související s jejím provozem a se zavedením EET systému.

Na závěr politicko-právních faktorů by bylo vhodné zmínit, že i přes všechna výše vyjmenovaná (a spíše negativní) opatření či nařízení, které společnosti ukládají jisté povinnosti, je také možné, aby využila různých dotací a podpůrných programů z oblasti podpory MSP. Jelikož společnost splňuje kritéria dané zákonem č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání, může tedy zažádat o programy podpory MSP nabízené pro oblast jejího působení.

Ekonomické faktory

Mezi nejdůležitější ekonomické faktory, které ovlivňují společnost BLAHA V. s. r. o., patří významné makroekonomické ukazatele, převážně pak hrubý domácí produkt (dále jen „HDP“), obecná míra nezaměstnanosti, inflace, úrokové sazby a minimální mzda.

Za posledních pár let je trend vývoje HDP rostoucí a trend vývoje nezaměstnanosti klesající. Je tedy snadno odvoditelné, že se nacházíme v období ekonomické expanze. Nicméně kvůli koronavirové nákaze vyskytující se po celém světě se hospodářská situace začíná dostávat do vcelku závažné krize, která poznamenává téměř všechny ekonomiky světa. I tak je dobré se podívat na vývoj těchto ukazatelů. Za rok 2018 činil v ČR HDP 5 323,6 mld. Kč, za rok 2019 pak 5 644,7 mld. Kč. Meziročně se tedy zvýšil o 6,03 %. Obecná míra nezaměstnanosti za rok 2018 činila 2,2 %, na konci roku 2019 dosahovala 2,0 % a v současnosti činí 2,1 %, nicméně kvůli epidemii koronaviru přijaly jednotlivé vlády států razantní opatření, kdy některé podnikatelské subjekty byly nuceny své provozy zavřít a do budoucna část svých zaměstnanců nejspíše propustí, takže se míra nezaměstnanosti bude bohužel zvyšovat.

Co se týče inflace a úrokových sazeb, tak roční míra inflace byla v roce 2018 2,1 %, v roce 2019 pak 2,8 %. Dlouhodobá úroková sazba na konci roku 2018 činila v průměru 2 %, na konci roku 2019 pak 2,34 %. V současnosti dosahuje na trhu bankovních institucí úroková sazba hypoték hodnoty nad 3 %. Od konce roku 2018, resp. začátku roku 2019, dochází k růstu úrokových sazeb, což je vidět i na sazbách České národní banky (dále jen „ČNB“), která zvedla diskontní, resp. 2T repo, sazbu téměř z nulové hodnoty na 1 %, resp. 2 %. Bohužel i ČNB kvůli koronaviru zavedla jistá stabilizační opatření, a to, že opět snížila své sazby. 2T repo sazba nyní činí 1,75 %, a bude-li potřeba, bude se i nadále snižovat.

Minimální mzda má rostoucí trend a v současnosti dosahuje výše 14 600 Kč/měsíc. Hodinová sazba minimální mzdy pak tedy činí 87,30 Kč. V následující Tab. 3.1 je vidět růst minimální mzdy na její současnou hodnotu.

Tab. 3.1 Vývoj minimální mzdy

Období	Výše minimální mzdy	
	v Kč za měsíc	v Kč za hodinu
2013	8 500	50,60
2014	8 500	50,60
2015	9 200	55,00
2016	9 900	58,70
2017	11 000	66,00
2018	12 200	73,20
2019	13 350	79,80
2020	14 600	87,30

Zdroj: vlastní zpracování

Tyto makroekonomické ukazatele se na vybrané společnosti bohužel také podepisují. Rostoucí minimální mzda má totiž dopad i na růst tzv. zaručených mezd, které jsou stanoveny pro jednotlivé pracovní profese různě. Jednotlivé profese jsou dle náročnosti, pracovní náplně či odpovědnosti seskupeny do určitých kategorií. Pro každou kategorii je pak stanovena jakási minimální mzda, které se říká mzda zaručená. Mzdy, které společnost svým zaměstnancům vyplácí, se rovněž odvíjí od těchto zaručených mezd. Zvýší-li se minimální mzda, zvýší se také i mzdy jejich pracovníků. Zvýšení mezd pracovníků pak pro společnost znamená zvýšení osobních nákladů, celkových firemních nákladů, a zvýšené náklady znamenají pokles zisku.

Když dochází ke zvyšování mezd, obvykle dochází i k růstu ostatních vstupů, ale taktéž i k růstu cen, za které společnost své služby prodává svým zákazníkům. Nicméně zde vyvstává otázka, zda zvýšení cen vstupů odpovídá růstu cen za nabízené služby. Případný růst ceny služeb společnosti BLAHA V. s. r. o. má však bohužel vliv na její odběratele, kteří nemusejí takto zvýšené ceny akceptovat a mohou si tak hledat jiného poskytovatele těchto služeb. Celoplošné zvyšování cen je pro společnost určitě dobré, nicméně musí to být v rámci určitých mezí. O to se samozřejmě snaží ČNB, jejíž cílem je udržování stabilní cenové hladiny (tzv. cílování inflace) na hodnotě $2 \% \pm$ jeden procentní bod. Na konci roku 2019 dosahovala inflace téměř 3 %, nyní však můžeme sledovat, že u mnoha produktů již dochází k výraznému poklesu cen, příkladem může být cena pohonných hmot, která v mnoha městech klesla i o 5 Kč/litr.

Dalším ukazatelem ovlivňující společnost BLAHA V. s. r. o. je dlouhodobá úroková sazba. Čím více budou úrokové sazby nižší, tím výhodnější bude pro společnost využívat cizí kapitál.

Sociálně-kulturní faktory

Mezi sociálně-kulturní faktory patří demografické ukazatele, jako je vývoj populace, porodnost, úmrtnost, vývoj sňatků a rozvodů atd., změny a trendy životního stylu, mobilita obyvatel, úroveň vzdělávání, přístup k práci a volnému času, etnické a náboženské otázky, zdraví a zdravotní péče, dále oblast médií a jejich vlivu na člověka, vnímání reklamy. V dnešní době je to také oblast influencerů a virtuálního života na sociálních sítích a také otázky týkající se místní etiky (např. korupce na komunální úrovni, dodržování a vynutitelnost zákonů atp.).

Sociálně-kulturní faktory mající vliv na společnost BLAHA V. s. r. o. jsou především z oblasti zdraví a zdravotní péče a přístupu lidí k volnému času a rekreaci (např. využívání wellness a lázeňských pobytů). I přesto, že společnost působí na B2B trhu, určité počínání lidí má v konečném důsledku vliv i na ni. Čím více lidí se bude léčit na nemoci potřebující k jejich vyléčení lázeňské pobyty, tím lepší to bude pro lázně a lázeňské hotel, v přeneseném významu taktéž i pro ekonomické subjekty působící v oblasti praní a čištění lázeňského prádla. Čím více budou lidé využívat pobyty v hotelích a služeb restaurací, tím více bude špinavého prádla, a subjekty působící v gastronomii a ubytování budou více poptávat služby profesionálních prádelen. Je tedy

jednoznačně patrné, že čím více budou lidé poptávat služby zákazníků společnosti BLAHA V. s. r. o., tím ziskovější a úspěšnější může společnost být.

Ještě by bylo vhodné říci, že v určitém smyslu má na ni vliv i věková struktura obyvatel a úroveň jejich vzdělání. Tyto faktory se mohou na ni podepsat ze dvou úhlů pohledu. První z nich je „přímé ovlivnění“. Jako příklad lze uvést, že čím vyšší dosažené vzdělání budou obyvatelé v místě působení společnosti BLAHA V. s. r. o. mít, tím méně bude mít společnost ochotných pracovníků pro ni pracovat. Nicméně na druhou stranu to má zase svá pozitiva v tom, že čím více budou lidé vzdělaní, tím více mohou vydělávat peněz, a tím více poptávat wellness, lázeňských či gastronomických služeb, potažmo pak služeb čistíren a prádelen. V obdobném případě to bude fungovat i na věku a zdraví obyvatel. Je tedy patrné, že každá varianta je pro společnost v něčem výhodná a v jiném zase ne.

Technicko-technologické faktory

Mezi technicko-technologické faktory ovlivňující společnost BLAHA V. s. r. o. patří inovace a vývoj technologií v oblasti prádelnictví, především pak nové technologie u pracích a žehlicích strojů, tzn. lepší, rychlejší, výkonnější zařízení sice potřebují nemalé investice, ale v konečném důsledku snižují nákladovost procesu, zlepšují kvalitu nabízených služeb apod. Dále zde můžeme zahrnout technologie v oblasti automatizace a softwarové podpory, inovace a vývoj technologií z pohledu úspory energií (voda, plyn, elektřina) či zpracování odpadů.

Samozřejmostí je také vývoj informačních technologií (dále jen „IT“). IT, internet a virtuální život válkuje celý svět. Bezdrátové připojení k internetu je dnes již dostupné téměř všude, neomezená mobilní data má dnes také téměř každý. V rámci vývoje služeb IT je dobré zmínit také to, že v roce 2019 disponovalo v ČR webovými stránkami více než 93 % všech podnikatelů. Pomocí internetu, webových stránek a sociálních sítí se tyto subjekty prezentují a představují zákazníkům. Internet používají dennodenně jak k interní komunikaci se svými zaměstnanci, tak ke komunikaci s dodavateli a ostatními externími uživateli (banky, úřady, investoři apod.). Internet a IT služby opravdu ovlivňují nás všechny, včetně podnikatelů.

Subjekty na B2B trzích jsou dále ovlivňovány vědeckými poznatky, novými technologiemi v oblasti procesů, technologických postupů apod. Společnost

BLAHA V. s. r. o. je nejvíce ovlivněna procesními technologiemi praní prádla, především pak s důrazem na úsporu energií, pracích a čisticích prostředků.

Ekologické faktory

Z ekologických faktorů ovlivňujících společnost BLAHA V. s. r. o. je tím nejdůležitějším znečišťování životního prostředí (dále jen „ŽP“). Dále je to problematika ochrany ŽP (především vody a ovzduší) a zdraví lidí, nakládání s odpady či nebezpečnými látkami.

Při své podnikatelské činnosti společnost spotřebovává obrovské množství vody, a i když se snaží ji úsporně využívat, zbytečně jí neplýtvat a neznečišťovat ji, bohužel k určitému znečištění dochází. Je tedy více než jasné, že problematika ochrany vod a přípustného znečišťování je pro společnost na místě. Dalším důležitým bodem této oblasti jsou nebezpečné látky a odpady. Při své činnosti se v podstatě bez nebezpečných látek neobejde, od pracích prášků a prostředků až po chemické látky a čisticí přípravky nemluvě. Prací a chemické prostředky musí společnost správně skladovat a při používání těchto látek a prostředků musejí pracovníci společnosti dbát zvýšené bezpečnosti a opatrnosti. Velkou roli zde má i patřičná legislativa, kdy musí docházet k jejímu respektování a k plnění zákonných požadavků a opatření (např. zákon č.350/2011 Sb., o chemických látkách a chemických směsích, vyhláška č. 450/2005 Sb., o náležitostech nakládání se závadnými látkami a náležitostech havarijního plánu, způsobu a rozsahu hlášení havárií, jejich zneškodňování a odstraňování jejich škodlivých následků, a další).

3.2.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Tento model je aplikován na základě hodnotících tabulek dle Hanzelkové, Keřkovského a Vykypěla (2017), které jsou modifikovány a upraveny podle potřeb samotné společnosti. V textu práce je uveden pouze komentář a slovní hodnocení, modifikované hodnotící tabulky jsou uvedeny v Příloze 11. Na základě konzultace s pověřenými pracovníky (ředitel, obchodní manažerka, vedoucí provozu) byly vybrány určité faktory ke každé konkurenční síle. Tento tým ohodnotil na základě osobních zkušeností a vlastního uvážení vybrané faktory za pomoci bodovací škály (1 – 9 bodů), a to pro současný rok 2020 a rok 2023.

Na základě tohoto bodování bude zhodnocena aktuální a budoucí situace společnosti, nejprve bude tedy hodnocena síla dodavatelů, poté síla odběratelů,

následovat bude současná rivalita v odvětví, hrozba vstupu nových konkurentů a hrozba substitutů.

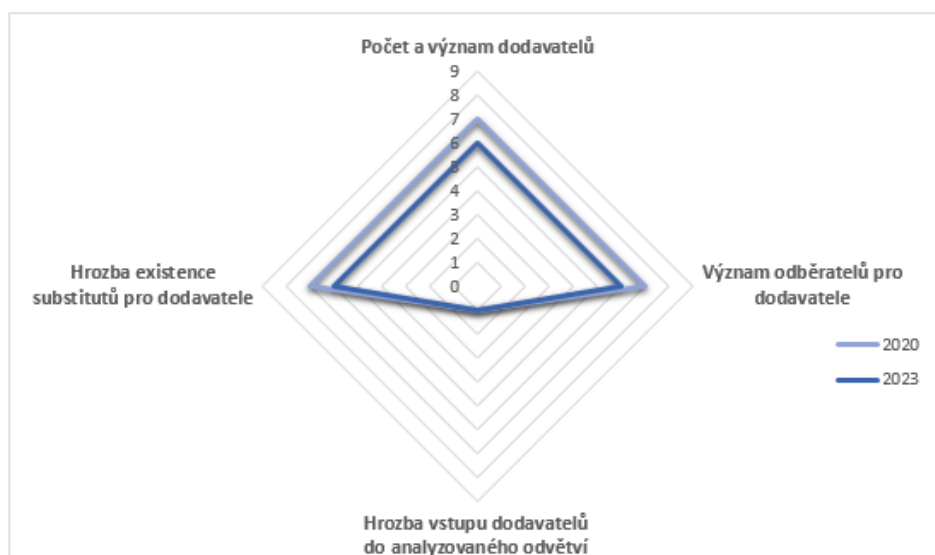
Vyjednávací síla dodavatelů

Aby byl zajištěn provoz služeb prádelen, je nezbytné mít dostatek vstupů pro tuto činnost. Požadované materiální vstupy jsou dodávány významnými dodavateli, viz Příloha 8.

Společnost BLAHA V. s. r. o. si může své dodavatele vybírat, nicméně ne vždy je změna dodavatele vhodná. Výběr dodavatele je závislý na počtu konkurentů v dané oblasti, dále na cenových nabídkách v porovnání kvalita:cena. Nejvíce má význam výběru dodavatelů v oblasti pracích a čisticích prostředků, dále v oblasti energií či potřebného textilu. Společnost působí na trhu již více let a se svými dodavateli má za tu dobu vytvořeny dobré dodavatelsko-odběratelské vztahy, především na základě smluv a osobních zkušeností. Dodavatelé společnosti jsou velice férovými a spolehlivými partnery a společnost tudíž nemá důvod se něčeho obávat či něco měnit.

Dle hodnotících faktorů je vyjednávací síla dodavatelů v celkovém součtu mírně nadprůměrná a do budoucna se nepředpokládá její výrazný růst, spíše pokles, ale ani ten není nijak výrazný, viz Graf 3.1.

Graf 3.1 Vyjednávací síla dodavatelů



Zdroj: vlastní zpracování

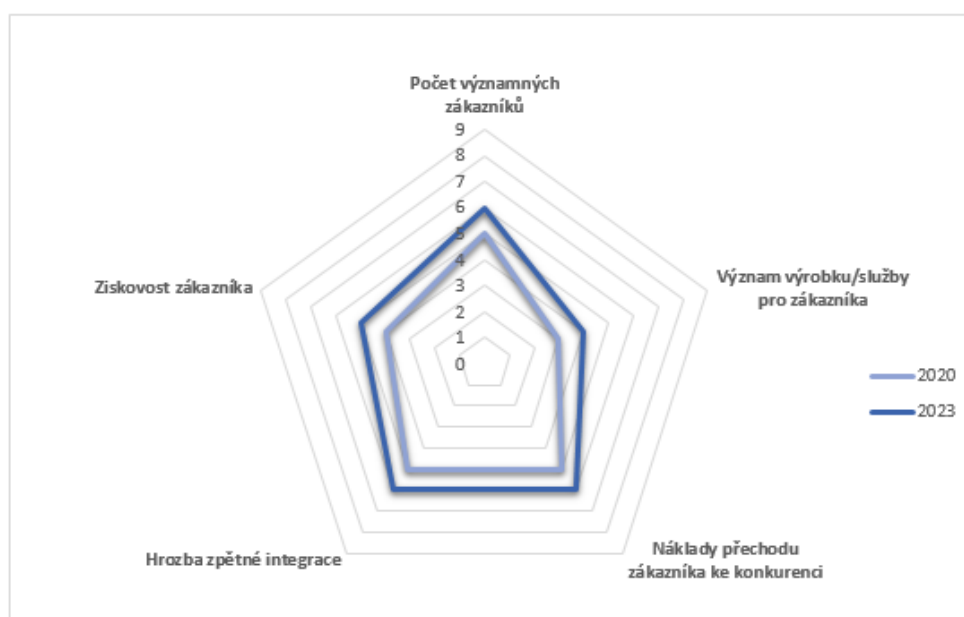
Odvětví, ve kterém společnost BLAHA V. s. r. o. působí, je v obvyklých situacích založeno na dlouhodobé spolupráci a dobrých dodavatelsko-odběratelských vztazích, není tudíž potřeba se obávat nějakých hrozeb ze strany dodavatelů.

Vyjednávací síla odběratelů

Jelikož společnost BLAHA V. s. r. o. působí na B2B trhu, jejími zákazníky jsou podnikatelské subjekty, převážně pak lázeňské hotely. Největším a nejvýznamnějším zákazníkem jsou lázně Karviná – Darkov, Lázně Luhačovice, a. s. a Léčebné lázně Luhačovice – Sanatorium MIRAMARE, s. r. o. (člen skupiny ROYAL SPA). Výčet všech zákazníků je uveden v Příloze 8.

Následující Graf 3.2 ukazuje velikost a vývoj faktorů vyjednávací síly zákazníků.

Graf 3.2 Vyjednávací síla odběratelů



Zdroj: vlastní zpracování

Dle hodnotících kritérií je vyjednávací schopnost zákazníků v průměrné výši, do budoucna se předpokládá jen velice mírný růst jejich síly. Zákaznické vztahy má společnost BLAHA V. s. r. o. zajištěné na základě smluv, nicméně i tak se musí snažit zákazníkům vyhovět. Dnešní doba si opravdu žádá umět vycházet se svými zákazníky, neboť by mohlo dojít k jejich ztrátě a k dalším ztrátám tzv. potenciálních zákazníků.

Zákazníci společnosti kladou velký důraz na kvalitně zpracované prádlo, dále na přijatelnou cenu a včasné dodání. Jelikož má společnost menší množství velkých a významných zákazníků, mohla by se v případě vypovězení některého z nich dostat do potíží. Proto se také snaží se svými zákazníky vždy vycházet a dohodnout se na podmínkách výhodných pro obě strany.

Subjekty tohoto dodavatelsko-odběratelského řetězce jsou na sobě závislé, dodávky prádla musí být přesné a včasné, neboť by mohly ovlivnit chování zákazníků jejich zákazníků. Výpadek jednoho subjektu tohoto řetězce může ovlivnit výsledky ostatních, a proto je jejich spolupráce opravdu zásadní.

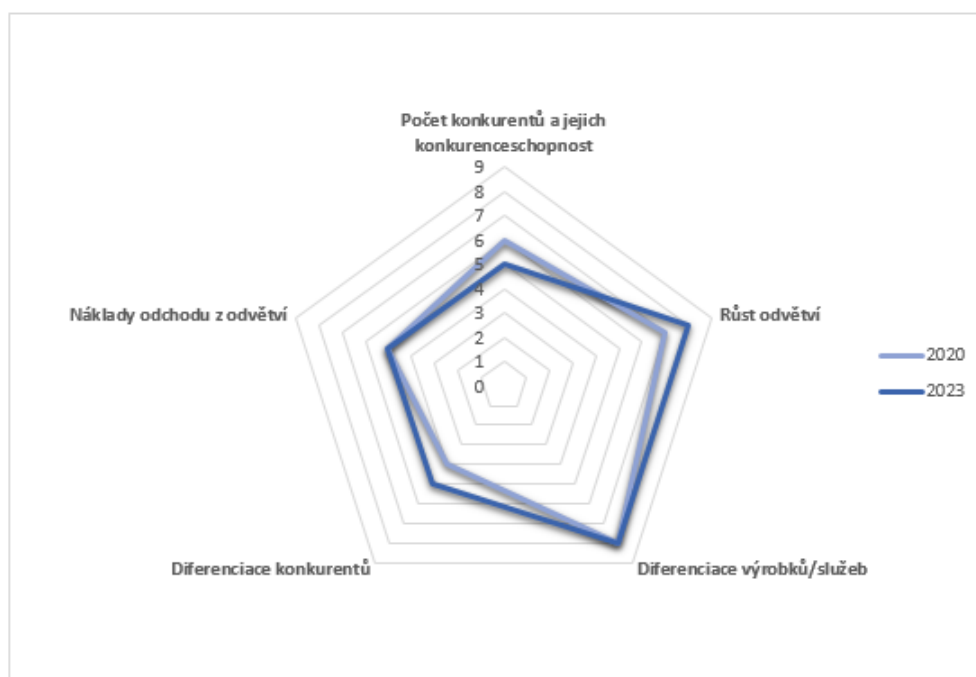
Rivalita v odvětví – současná, stávající konkurence

Současná konkurence v odvětví patří mezi nejdůležitější a nejvýznamnější sílu Porterova modelu. Pro společnost BLAHA V. s. r. o. byly vyhledány a zanalyzovány konkurenční ekonomické subjekty z okolí jednotlivých provozoven. Výčet nejvýznamnějších konkurentů je uveden v Příloze 8.

Tito významní konkurenti mohou společnosti BLAHA V. s. r. o. způsobit nepříjemnosti v podobě ztráty klientů, avšak pro blízkou budoucnost se to nepředpokládá, protože společnost si své dodavatelsko-odběratelské vztahy udržuje na velmi dobré úrovni.

Přímá i nepřímá konkurence je dle zjištěných informací vysoká, přesto je rivalita stávajících konkurentů na základě hodnotících kritérií spíše průměrná (viz Graf 3.3). Do budoucna se předpokládá nepatrný růst rivality, nicméně současná situace ohledně koronavirové nákazy je nevyzpytatelná, takže se uvidí, co a jak bude vůbec dál.

Graf 3.3 Konkurenční rivalita v odvětví



Zdroj: vlastní zpracování

Potenciální konkurence

Hrozba v podání vstupu nových podnikatelských subjektů do odvětví je, pro všechny současné konkurenty v daném odvětví, velice značným, důležitým faktorem. Tato síla se skrývá také pod pojmem potenciální konkurence. Potenciální konkurence má tedy významnou roli i pro společnost BLAHA V. s. r. o.

Odvětví, ve kterém vybraná společnost působí, se vyznačuje značnou ziskovostí a může tedy lákat mnoho nových podnikatelů, aby vstoupilo právě do tohoto odvětví a začalo zde podnikat. Nicméně pro tento trh existují určitá rizika a bariéry, které k tomu mohou bránit.

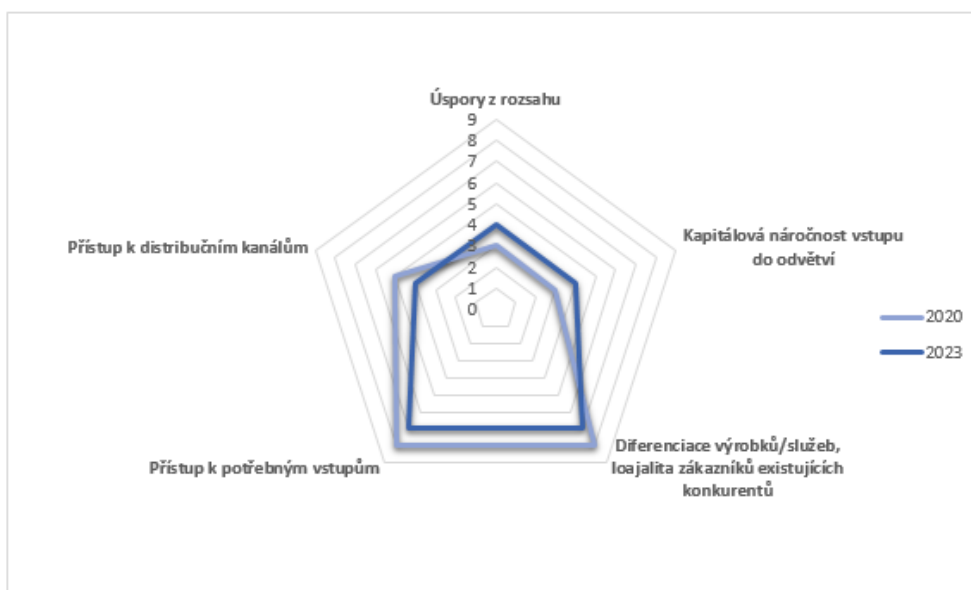
Asi největší bariérou pro vstup do odvětví se jeví vysoké počáteční investice na vybavení provozoven, a to zakoupením veškerých potřebných pracích a žehlicích linek, strojů a zařízení, které nepatří zrovna k těm nejlevnějším. Nutno také dodat, že pro udržování požadované kvality či dokonce zlepšování takovýchto pracovních strojů je nutné vynakládat další a další investice.

Další bariérou pak může být získání potřebných certifikátů a dodržování norem a předpisů, které se k tomuto typu podnikání vážou (především tedy hygienické a bezpečnostní normy a předpisy).

Lze tedy koneckonců předpokládat, že skrze tyto bariéry nedojde v blízké budoucnosti ke vstupu dalších nových konkurentů do tohoto odvětví, především pak na místních, lokálních trzích (Přerovsko, Hranicko, Záhoří, Vsetínsko, Zlínsko a Uherskohradištsko).

Nicméně dle hodnotících faktorů je síla v podobě potenciální konkurence mírně nadprůměrná (viz Graf 3.4), nejsilnějším faktorem je pak kapitálová náročnost. Do budoucna se předpokládá mírný pokles této síly.

Graf 3.4 Hrozba vstupu do odvětví



Zdroj: vlastní zpracování

Hrozba substitutů

Hrozba v podání substitutů působí na společnost BLAHA V. s. r. o. v podobě dvou variant. První možnou variantou substitutu je to, že se zákazníci rozhodnou pro praní a sušení prádla vlastními silami, tj. insourcují tyto aktivity do vlastní režie. Vyčlení si část svých prostor pro vybavení vlastními pračkami, sušičkami, žehličkami a dalším potřebným materiálem a vybavením a zajistí si na tuto činnost také potřebné zaměstnance. Výhodou tohoto způsobu je, že nedochází k problémům se ztrátou či záměnou prádla, k případným reklamám vypraného prádla s prádelenskými subjekty apod.

Druhou variantou je pak to, že zákazníci přejdou na služby v podání samoobslužných prádelen. Samoobslužná prádelna je místo, kde zákazníci dostávají možnost přinést si své prádlo a sami si jej vyprat a vysušit. Hlavními důvody, proč zákazníci využívají služeb samoobslužné prádelny, jsou následující:

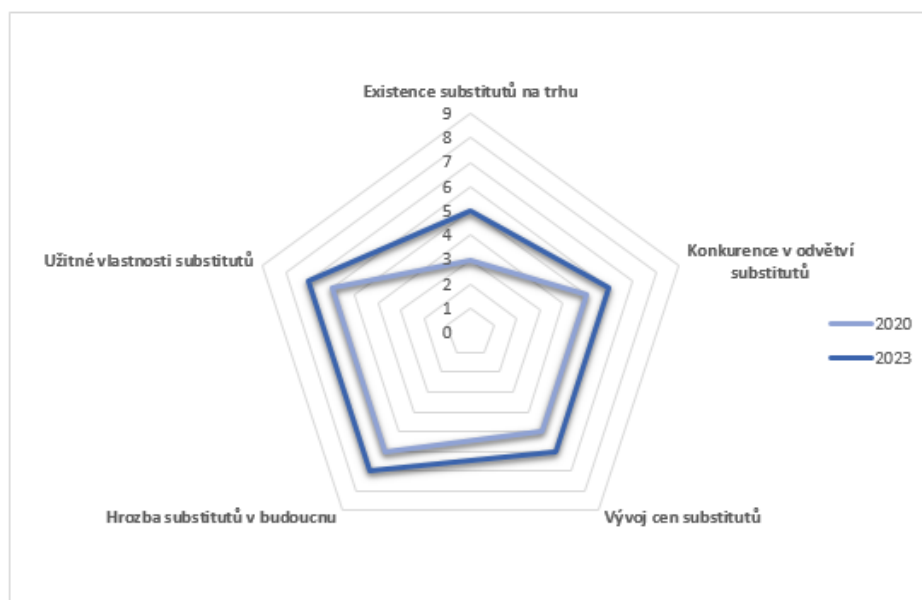
- úspora času – průmyslové pračky umožňují vyprání prádla kvalitněji a za mnohem kratší dobu, navíc lze využít i více praček, sušiček najednou,
- úspora peněz – odpadá starost o vlastní pračku, dále starosti s platbami za prášek, spotřebu vody a elektrické energie a také starosti s případnými opravami,
- kvalita služeb samoobslužných prádelen – průmyslové pračky perou kvalitněji, lépe, je zde i lepší hygiena v podání pracích prostředků,
- celý proces praní má zákazník pod kontrolou – na rozdíl od zanechání prádla na vyprání ve sběrně nebo v prádelně má návštěvník samoobslužné prádelny

možnost mít celý proces pod kontrolou, sám si vybere stroj, zvolí si požadovaný program, dobu a teplotu,

- jednoduché a přehledné ovládání strojů – ovládání strojů zvládne i člověk, který nemá s praním a sušením žádné zkušenosti, pokud potřebuje pomoc, asistenci, je zde přítomen i obsluhující personál,
- sociální aspekt – setkávání se s lidmi, získávání nových kontaktů.

Na základě hodnotících kritérií dosahuje tato síla vyšších hodnot, než je průměr, a do budoucna se předpokládá i její růst (viz Graf 3.5). V současné době nejvíce působí faktor substitutů v podobě samoobslužných prádelen (konkurence v odvětví substitutů). Na tomto trhu je totiž za poslední dobu zaznamenán velký růst a zvýšená poptávka po této alternativě praní prádla.

Graf 3.5 Hrozba v podání substitučních produktů



Zdroj: vlastní zpracování

3.2.3 Analýza klíčových faktorů

Za pomoci této analýzy bude zhodnoceno vnitřní prostředí společnosti. Nejprve budou analyzovány faktory vědecko-technického rozvoje, dále faktory marketingové a distribuční, výrobní a řízení výroby, podnikových a pracovních zdrojů a faktory finanční a rozpočtové. Zvláště pak bude zhodnocena finanční situace, která bude porovnána se situací vybraného konkurenta.

a) Faktory vědecko-technického rozvoje

Společnost se v současnosti nepotýká s problémy v oblasti technického rozvoje. Využívá profesionálních pracích linek, jejichž systém je nastaven na automatickém dávkování vstupních surovin (voda, prací prostředky). Nedochází tudíž k zbytečnému plýtvání, ani není dávkováno malé množství, které by dostatečně neodstranilo špínu ze znečištěného prádla.

V rámci inovací a nových technologií společnost spolupracuje se svými dodavateli, kteří zabezpečují, aby proces praní byl založen z co největší části na automatizaci a aby bylo dosahováno úspory energií a dalších vstupů, potažmo pak i nákladů. Bohužel se společnost nezaměřuje na spolupráci v oblasti inovací a zlepšování technologií například s vědeckými institucemi, univerzitami, ani s žádnými asociacemi a podobnými institucemi, což je na jednu stranu škoda, neboť by tak mohla přijít k zajímavým a významným informacím a zkušenostem.

b) Faktory marketingové a distribuční

Marketing by neměl být přehlížen, neboť síla tohoto faktoru významně působí na současné nebo potenciální zákazníky. V analyzované společnosti se uskutečňuje navazování vztahů a komunikace s klienty nejčastěji formou internetu, avšak stále se drží forma telefonního spojení. Jelikož má však vybraná společnost stabilní zákazníky, tak navazování nových vztahů pro ni není důležité. Pro posouzení konkurenceschopnosti společnosti BLAHA V. s. r. o. bude nyní následovat analýza jejího marketingového mixu.

Ad b) Marketingový mix společnosti

Marketingový mix společnosti BLAHA V. s. r. o. je tvořen produktem, cenou, distribucí a propagací, resp. komunikací se zákazníky.

1) Produkt

Produktem společnosti je poskytování služeb v oblasti praní a čištění prádla. Společnost BLAHA V. s. r. o. svým zákazníkům nabízí širokou škálu profesionálních služeb, jako je komplexní servis textilu, praní a žehlení prádla za pomoci nejmodernějších prádelenských technologií zpracované do 24 hodin od jeho převzetí, dlouhodobý pronájem i jednorázové zápůjčky lázeňského, hotelového a stolního prádla, chemické čištění oděvů, bezplatný poradenský servis a dopravu.

Dopravu k zákazníkovi společnost BLAHA V. s. r. o. zajišťuje ve stanovených časech a termínech svozů. Prádlo je sváženo v klecových vozících, opatřených textilní výplní, díky které dochází k zamezení znečištění prádla během převozu k zákazníkovi. Potřebné množství klecových vozíků společnost zdarma zapůjčí.

2) Cena

Cena za provedenou službu je stanovena na základě cenové kalkulace, tj. součtem fixních a variabilních nákladů a ziskové přírážky (marže). Variabilní náklady obsahují spotřebovaný materiál na poskytnutí služby (v případě prádelny se jedná o vodu, energie, prací prostředky apod.), mzdy provozních pracovníků a další náklady. Mezi fixní náklady se řadí odpisy, mzdy administrativních pracovníků atd. Cena je tedy stanovena v Kč za kg zpracovaného prádla. Cena zpracovaného prádla se liší dle typu, jiná cena je nastavena za vyprání ložního prádla, jiná za stolové prádlo a zvlášť si stojí i chemické čištění.

3) Distribuce

Služby jsou zákazníkům poskytovány formou přímého prodeje, tzn., že si zákazník sám přiveze, vyzvedne a odveze zpracovanou dodávku prádla vlastními silami, anebo využije služeb společnosti BLAHA V. s. r. o., která nabízí svozy a rozvozy prádla ve vlastních přepravních kontejnerech.

4) Propagace

Společnost propaguje sebe a své služby mnoha různými způsoby. Využívá především reklamy na internetu, a to v podobě reklamních inzerátů na internetových stránkách a webových portálech. Společnost má samozřejmě také vybudované své vlastní webové stránky a profil na sociální síti (Facebook), které mj. slouží jako prostředek propagace a komunikace. Dále využívá kladných referencí spokojených zákazníků, které tak tvoří image a goodwill společnosti.

c) Faktory výrobní a řízení výroby

Jelikož vybraná společnost působí v sektoru služeb, tak se jí tyto faktory z velké části netýkají. Nicméně při důkladném zkoumání bylo zjištěno, že některé faktory z této oblasti jsou řešitelné i pro oblast služeb. Nejdůležitějším faktorem této oblasti je řízení kvality nabízených služeb, dále nákup vstupních surovin a jejich skladovací režim a objem produkováných služeb v závislosti na kapacitách strojů a dočasných skladovacích prostorech.

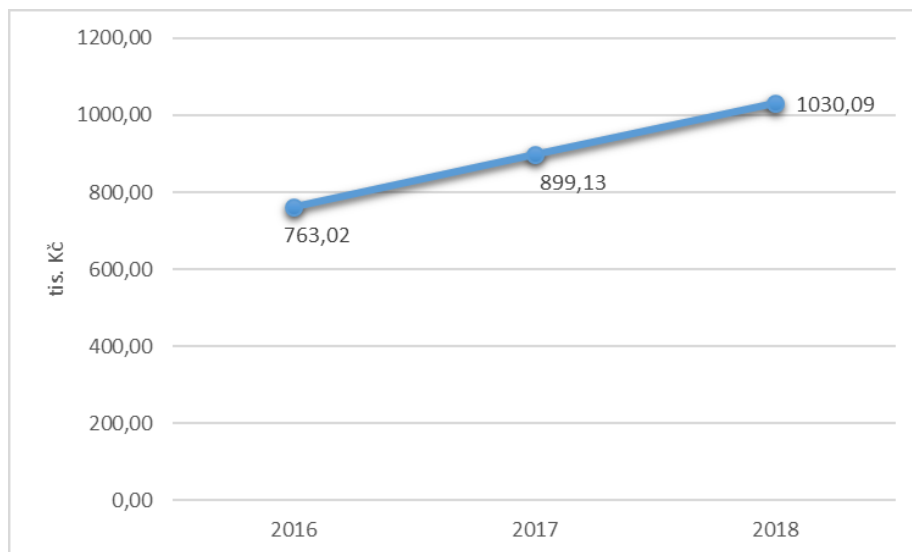
V analyzované společnosti provoz probíhá na základě pravidelných zakázek, které jsou zpracovávány do 24 hodin. Lze tedy říci, že proces přípravy a provedení zakázek je poměrně rychlý, což se jeví jako silná stránka. Kvalita vypraného a vyčištěného prádla je dána mírou jeho znečištění, použitými pracími a čisticími prostředky a personálem, který odpovídá za čistotu vypraného prádla. Provoz prádelny je řízen a standardizován dle systémů ISO, konkrétně podle ISO 9 001 a ISO 14 001, a zajišťován pomocí automatizovaných strojů s obsluhujícími pracovníky. V rámci logistiky jsou zavedeny prvky systému štihlé výroby umožňující optimalizaci procesu, což lze označit za další silnou stránku. V provozovně se dodržuje pořádek na pracovišti, využívá se kontrolních mechanismů, aby byla dodržena vysoká kvalita služeb, a přiměřeného zásobovacího systému (aby nedocházelo k nedostatku zásob pracích a čisticích prostředků, ale ani aby jich nebylo ve skladu přespříliš, musí se také dodržovat určitá pravidla, neboť se jedná, v jistém smyslu, o nebezpečné látky).

d) Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Co se týče podnikových zdrojů, společnost disponuje potřebnými zařízeními, které již však nejsou nejnovější, ale jelikož se jedná o stroje kvalitní, tak je pracovníci údržby v případě drobné závady dokáží v krátkém čase opravit. S většími poruchami strojů se společnost potýká jen občas. Co se týče nehmotných zdrojů, společnost disponuje vhodnými technologiemi, které jí pomáhají úsporně využívat potřebné vstupy k procesu činnosti. Z oblasti lidských zdrojů, které jsou pro podnikatelskou činnost klíčové, společnost BLAHA V. s. r. o. disponuje pracovníky s potřebnými dovednostmi a znalostmi, avšak v současné době se potýká s mírnou fluktuací a nedostatkem pracovníků.

V souvislosti s analýzou pracovních zdrojů je vypočten ukazatel produktivity práce z tržeb vyjadřující hodnotu tržeb, která připadá na vykonanou práci jednoho zaměstnance, viz Graf 3.6 a Příloha 12.

Graf 3.6 Produktivita práce z tržeb v letech 2016-2018 v tis. Kč/pracovník



Zdroj: vlastní zpracování

Z Grafu 3.6 je zřejmé, že nejvyšší hodnoty ukazatele bylo dosaženo v roce 2018. Za sledované období lze spatřit rostoucí trend, který je mj. dán tím, že se společnosti v poslední době dařilo a taktéž je to dáno hospodářským cyklem, kdy se ekonomika státu pohybovala v období expanze.

e) Faktory finanční a rozpočtové

Zhodnocení finančních faktorů je provedeno v rámci samostatné podkapitoly. Finanční situace je zhodnocena za pomoci poměrových ukazatelů finanční analýzy. Pro srovnání byla provedena finanční analýzy také pro vybraného konkurenta.

3.2.4 Finanční analýza poměrovými ukazateli

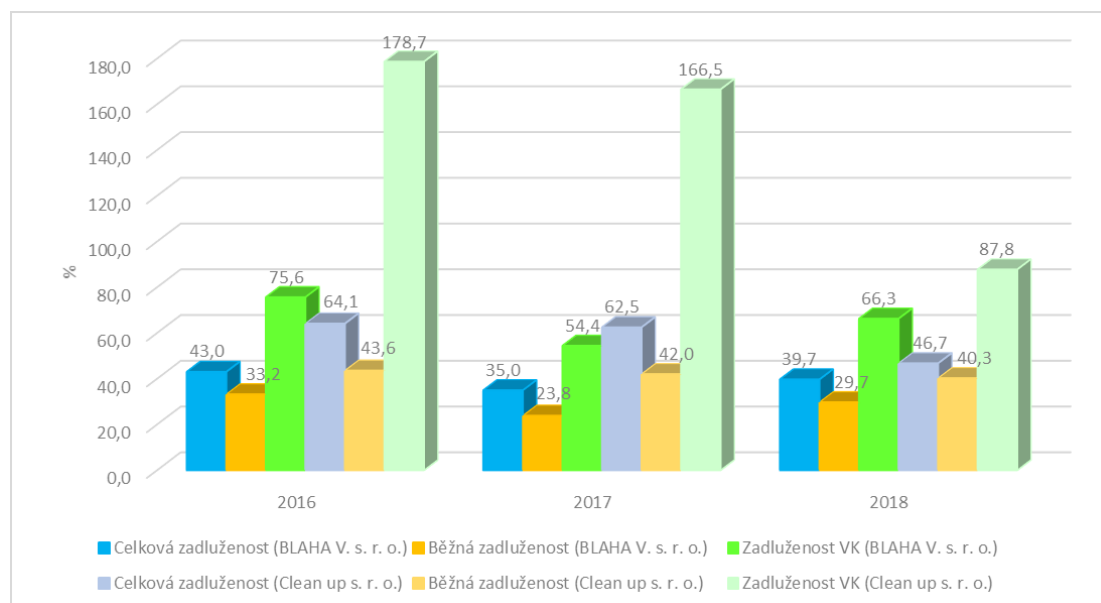
Zhodnocení vnitřního prostředí je dále provedeno za pomoci vybraných ukazatelů finanční analýzy. Poměrové ukazatele jsou vypočteny pro vybranou společnost a nejvýznamnějšího konkurenta, který byl pro zhodnocení konkurenceschopnosti vybrán. Jedná se o společnost Clean up s. r. o. Tento konkurent byl vybrán na základě teritoriálního hlediska a hlediska (obdobné) velikosti.

Nejprve tedy budou zhodnoceny ukazatele zadluženosti, poté ukazatele rentability, likvidity a nakonec aktivity. Výsledky ukazatelů zde budou pouze rozebrány a okomentovány, podrobné výpočty jsou pak uvedeny v Příloze 13.

Ukazatele finanční stability a zadluženosti

Ukazatele finanční stability a zadluženosti podávají informace o využívání vlastního a cizího kapitálu a způsobu financování majetku. Vybrané ukazatele zadluženosti jsou znázorněny, viz Graf 3.7.

Graf 3.7 Ukazatele zadluženosti za období 2016-2018 v %



Zdroj: vlastní zpracování

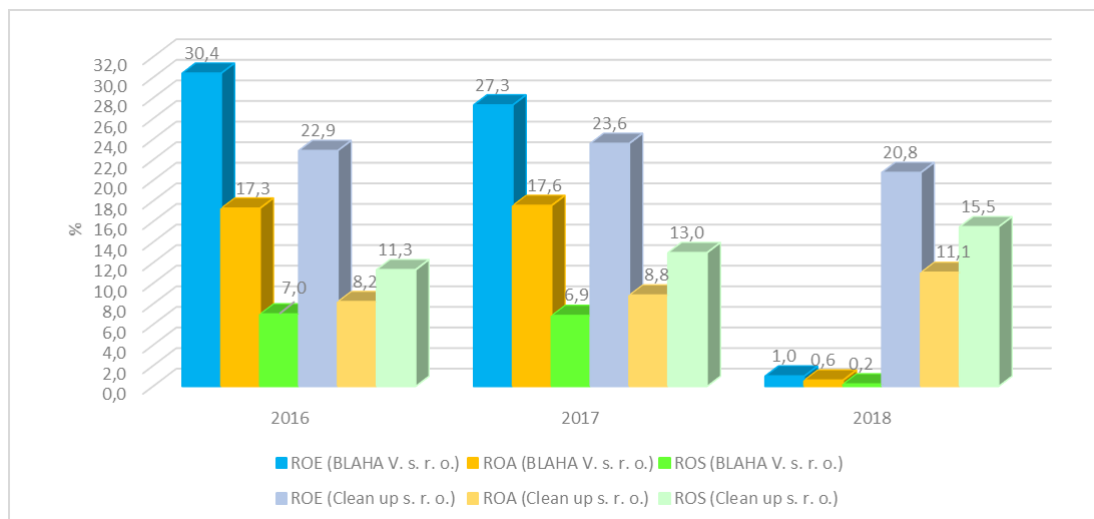
Z Grafu 3.7 tedy vyplývá, že v oblasti zadluženosti je na tom společnost BLAHA V. s. r. o. podstatně lépe než její konkurent. U všech typů zadluženosti společnosti BLAHA V. s. r. o. je spatřován spíše klesající trend a hodnoty ukazatelů splňují kritéria doporučených hodnot. Klesající trend těchto ukazatelů je také spatřován i u konkurenta. Nicméně zadluženost vlastního kapitálu společnosti Clean up s. r. o. dosahovala za sledované období podstatně extrémních hodnot (především v roce 2016 a 2017). Je tedy patrné, že společnost využívala ve větší míře cizí zdroje k financování svých podnikatelských potřeb.

Z hlediska úrokového krytí a zatížení jsou na tom obě společnosti dobře. Společnost BLAHA V. s. r. o. splatila své bankovní úvěry k roku 2017, takže v posledním roce jsou hodnoty těchto ukazatelů nulové. Společnost Clean up s. r. o. za sledované období neplatila žádné nákladové úroky, takže tyto ukazatele má taktéž s nulovými hodnotami. Grafické znázornění těchto ukazatelů nemá bohužel dostatečně vhodnou vypovídací schopnost, tudíž jsou jen vypočteny, viz Příloha 13.

Ukazatele rentability

Ukazatele rentability vyjadřují schopnost dosahovat zisku a ukazují, jak jsou podnikatelské činnosti ekonomických subjektů efektivní, viz Graf 3.8.

Graf 3.8 Ukazatele rentability za období 2016-2018 v %



Zdroj: vlastní zpracování

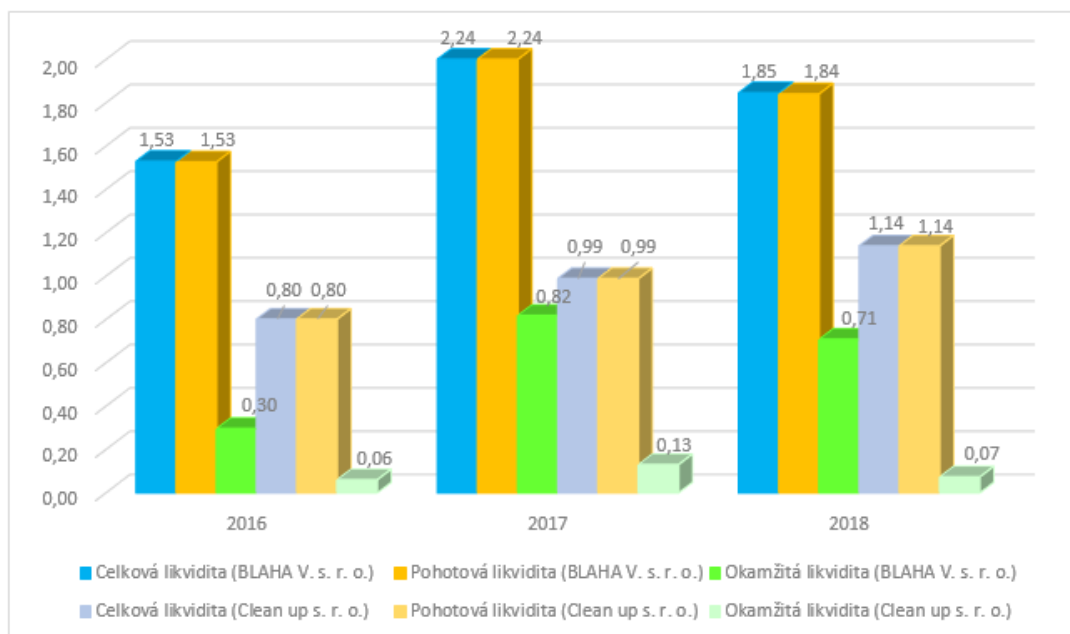
V oblasti rentabilit je na tom lépe spíše konkurenční společnost, neboť ta si za sledované období udržovala stabilitu těchto ukazatelů a také lze vidět i jejich mírný růst, což je dobře, protože čím vyšší hodnota výnosnosti, tím lépe. Hodnoty rentabilit jsou také vyšší, než je výnosnost státních CP.

Společnost BLAHA V. s. r. o. na tom byla dobře v roce 2016 a 2017, kdy ROE dosahovala hodnot kolem 30 %. V posledním sledovaném roce byla na tom s výnosností podstatně hůř. Hodnoty rentabilit jsou zde dokonce nižší než je výnosnost státních CP (na konci roku 2018 činila tato míra v průměru 2,01 %). Nízká míra výnosnosti byla v tomto roce dána mnohonásobně nižší hodnotou zisku, než jakých bylo dosahováno v předchozích letech. Na nízké hodnotě zisku se bohužel podílely i náklady, jejichž hodnota v posledním sledovaném roce prudce vzrostla.

Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity dávají odpověď na otázku, zda je podnikatelský subjekt schopen zaplatit včas své závazky. Hodnoty jednotlivých ukazatelů jsou znázorněny, viz Graf 3.9.

Graf 3.9 Ukazatele likvidity za období 2016-2018



Zdroj: vlastní zpracování

V oblasti likvidity, tedy platební schopnosti, jsou na tom obě sledované společnosti relativně dobře. Z teoretické části práce víme, že každá ze sledovaných likvidit má své rozmezí doporučených hodnot. Pro připomenutí, má tedy celková likvidita rozmezí $<1,5 - 2,5>$, pohotová likvidita $<1,0 - 1,5>$ a okamžitá likvidita $<0,2 - 0,6>$.

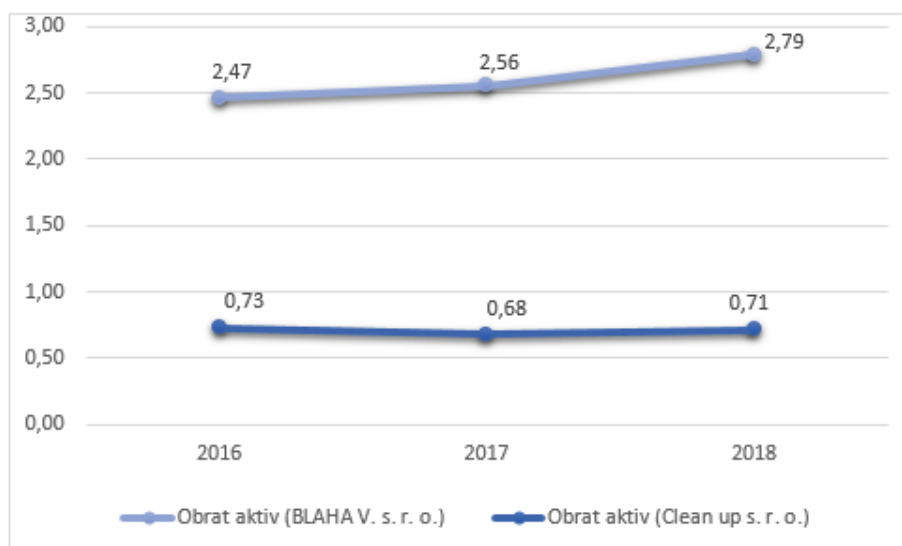
Ve sledovaném období se celková likvidita společnosti BLAHA V. s. r. o. pohybovala v tomto doporučeném rozmezí. Co se týče likvidity pohotové, ta za sledované období spíše převyšovala doporučené rozmezí. Okamžitá likvidita se v doporučených hodnotách pohybovala v roce 2016, v dalších letech pak dosahovala hodnot mírně vyšších.

Pro konkurenta platí, že hodnoty likvidit mají rostoucí trend, nicméně v některých letech byly pod doporučeným rozmezím. Hodnoty celkové a pohotové likvidity má společnost Clean up s. r. o. stejné, neboť v žádném ze sledovaných let neměla zásoby. Ve sledovaném období byla celková likvidita vždy pod spodním limitem doporučené hodnoty. Pohotová likvidita dosahovala nižší hodnoty pouze v roce 2016, v roce 2017 dosahovala přesně hodnoty spodního limitu a v posledním roce už pak byla v rámci doporučeného rozmezí. Co se týče okamžité likvidity, ta byla během sledovaného období pokaždé pod hranicí doporučeného rozmezí. Společnost Clean up s. r. o. tak nebyla schopna ve sledovaném období v případě náhlé nutnosti okamžitě zaplatit ze svých disponibilních FP ani 20 % svých krátkodobých závazků.

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity slouží k zjišťování vázanosti kapitálu v různých formách aktiv. Pomocí těchto ukazatelů podnikatelský subjekt hledá odpovědi na otázku, jak hospodaří se svými aktivy. Následující Graf 3.10 ukazuje vývoj rychlostí obratu aktiv obou konkurentů.

Graf 3.10 Vývoj rychlostí obratu aktiv obou konkurentů za období 2016-2018

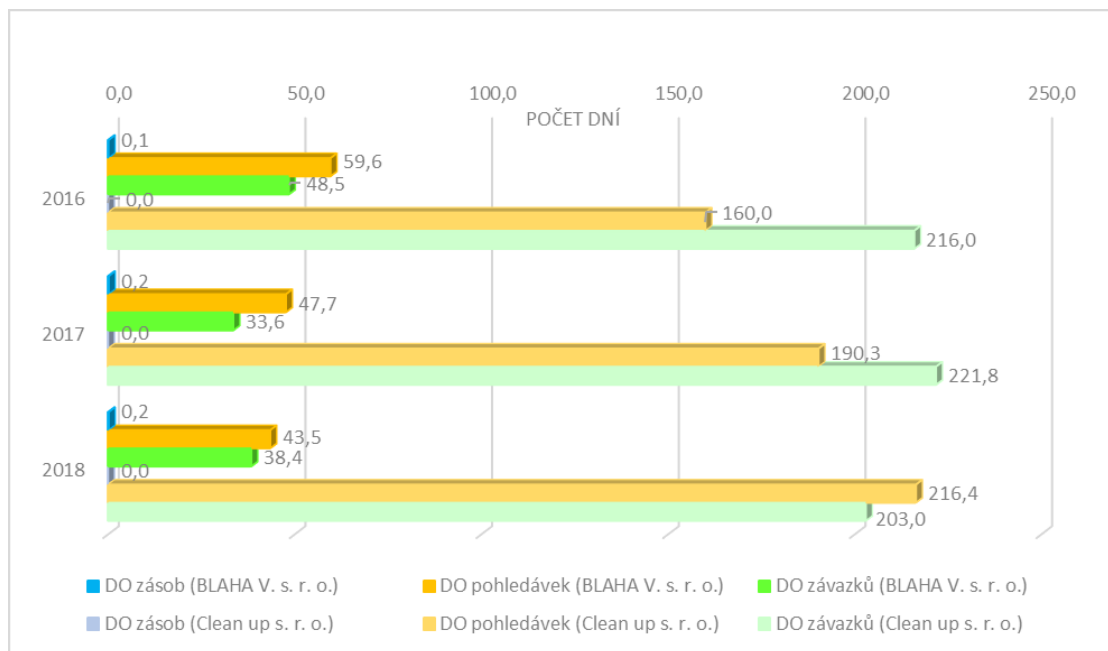


Zdroj: vlastní zpracování

Tento ukazatel vyjadřuje, kolikrát se aktiva přemění přes tržby na FP za určité časové období (zpravidla jeden rok). Ve sledovaném období se výsledky ukazatele obratu aktiv společnosti BLAHA V. s. r. o. pohybovaly kolem hodnoty 2,5 a trend byl rostoucí. Nejnižší hodnoty bylo dosaženo v roce 2016, nejvyšší pak v roce 2018. Důvodem zvyšování hodnoty tohoto ukazatele byl růst tržeb. Čím vyšší je hodnota obratu, tím vícekrát se aktiva přemění přes tržby na peníze, a tím lepší situaci to pro společnost znamená. U společnosti Clean up s. r. o. se tento ukazatel pohyboval okolo hodnoty 0,7 a ve sledovaném období byl spíše stabilní.

Dalšími důležitými ukazateli aktivity jsou doby obrátů. Vybrané ukazatele dob obrátů jsou graficky znázorněny, viz Graf 3.11.

Graf 3.11 Vývoj dob obrátů obou konkurentů za období 2016-2018 (ve dnech)



Zdroj: vlastní zpracování

Z Grafu 3.11 je tedy patrné, že u obou konkurentů se zásoby protočí přes tržby téměř každodenně. U doby obratu zásob platí, že čím méně dní obrat trvá, tím je to samozřejmě lepší.

Aby se společnost nedostala do problémů s platební schopností, měla by dodržovat tzv. pravidlo solventnosti, tzn., že doba obratu pohledávek musí být kratší než doba obratu závazků. Protože kdyby doba obratu pohledávek byla delší než doba obratu závazků, nemohla by zaplatit svým dodavatelům, protože její odběratelé ji ještě nezaplatili a zaplatí až později. Z toho tedy vyplývá, že doba obratu pohledávek musí být kratší než doba obratu závazků.

Toto pravidlo bohužel společnost BLAHA V. s. r. o. ve sledovaném období nedodržela. Doba obratu závazků se ve sledovaném období pohybovala v rozmezí od 30 do 50 dní, kdežto doba obratu pohledávek až od 40 do 60 dní. Nejvyšších hodnot obou dob dosahovala společnost v roce 2016, nejvyššího rozdílu mezi dobou obratu pohledávek a závazků bylo dosaženo v roce 2017, nejmenšího rozdílu pak v roce 2018, což je mj. patrné i z Grafu 3.11.

Konkurent je na tom s pravidlem solventnosti podstatně lépe. V roce 2016 trvala doba obratu pohledávek průměrně 160 dní, doba obratu závazků pak 216 dní. Pravidlo solventnosti sice bylo splněno, avšak doby obrátů jsou mnohonásobně delší než u společnosti BLAHA V. s. r. o. V roce 2017 trvaly doby obrátů ještě déle, nicméně jejich

rozdíl již není tak obrovský. V roce 2018 ovšem už ani společnost Clean up s. r. o. pravidlo solventnosti nedodržela a doba obratu pohledávek byla delší než doba obratu závazků. Z Grafu 3.11 je taktéž patrné, že doba obratu pohledávek u společnosti Clean up s. r. o. má rostoucí trend, což není zrovna nejlepší, neboť její zákazníci ji za poskytnuté služby platí čím dál tím později, což jí může ublížit a může se tak dostat do platební neschopnosti.

3.2.5 Spider analýza a benchmarking

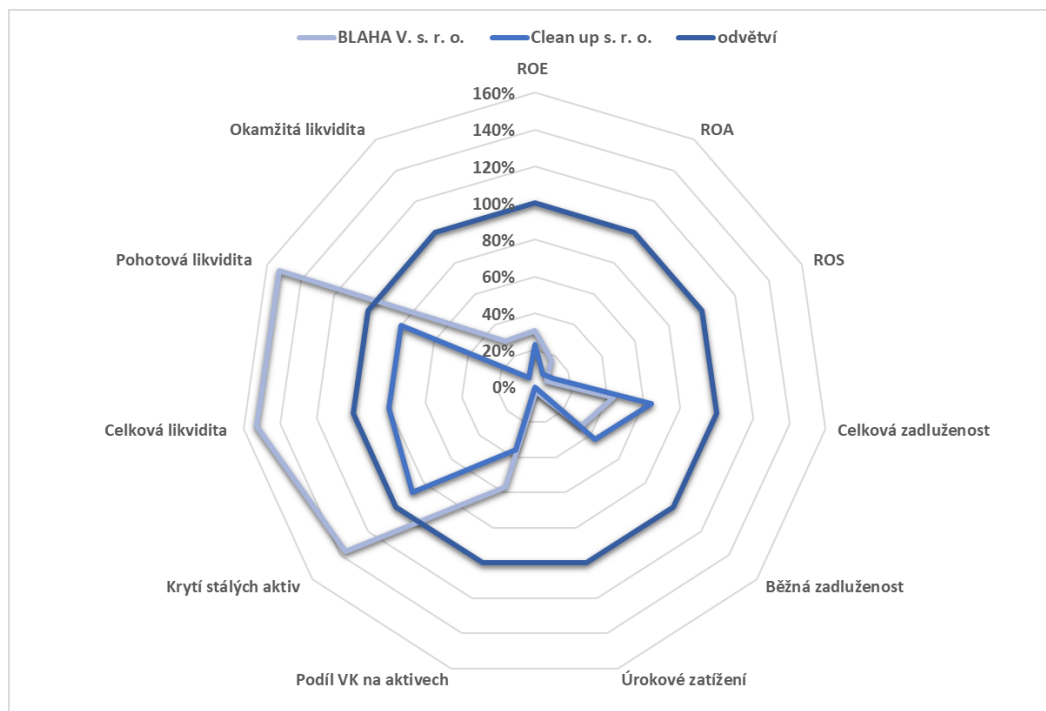
Benchmarking byl proveden na základě vybraných ukazatelů spider analýzy. Toto srovnání je provedeno jako porovnání obou konkurentů s průměrem, tj. s hodnotami odvětví, ve kterém působí. Jako vhodné měřítko bylo zvoleno procentní vyjádření. Jednotlivé výsledky, včetně přesných výpočtů, jsou uvedeny v Příloze 14, v rámci textu práce bude uskutečněno pouze grafické vyjádření s komentářem. Potřebné údaje k ukazatelům daného odvětví byly čerpány z internetového portálu MPO.

Pro grafické znázornění spider analýzy byly vybrány ukazatele z kvadrantu A, B a C. Ukazatele z kvadrantu D bohužel vybrány nebyly, protože u vybraných společností v této oblasti bohužel dosahují v celku vysokých hodnot, což by v konečném důsledku grafické znázornění hodně znepráhlednilo. V Příloze 14 však ukazatele kvadrantu D vypočteny jsou.

Analyzovaná společnost a vybraný konkurent se řadí z hlediska vykonávaných činností do sekce S – Ostatní činnosti, konkrétně pod kód 96.01 - Praní a chemické čištění textilních a kožšinových výrobků. Nicméně podle kategorizace MPO spadá tato sekce do kategorie Ostatních služeb, a proto bude tato kategorie pro toto zhodnocení brána jako příslušné odvětví. Nicméně i tak je potřeba si dávat na hodnocení pozor, neboť hodnoty ukazatelů pro tuto kategorii jsou součtem všech ostatních sekcí, které MPO samostatně nesleduje, a tedy rozmanitost subjektů zahrnujících se do této kategorie je široká, a tím pádem mohou být v tomto kontextu tyto hodnoty zkreslené.

V roce 2016 byla společnost BLAHA V. s. r. o. v rámci mezipodnikového srovnání v určitých ukazatelích lepší než konkurent a průměr odvětví, v jiných byla pod průměrem odvětví a v některých i horší než její konkurent (viz Graf 3.12).

Graf 3.12 Spider analýza za rok 2016



Zdroj: vlastní zpracování

V oblasti rentabilit je na tom analyzovaná společnost v porovnání s odvětvím spíše lépe, nicméně u rentability tržeb je na tom daleko hůře než odvětví, a dokonce i konkurenční společnost Clean up s. r. o. je na tom u tohoto ukazatele v porovnání s odvětvím daleko lépe. U ukazatele ROE, resp. ROA, jsou na tom oba konkurenti lépe než průměr odvětví.

Pro ukazatele zadluženosti a finanční stability je vyhrazena další část grafu. Z něj lze vyčíst, že společnost BLAHA V. s. r. o. je na tom z hlediska celkové i běžné zadluženosti lépe než dané odvětví i vybraný konkurent. Hodnota celkové zadluženosti společnosti BLAHA V. s. r. o. je 43,0 %, společnosti Clean up s. r. o. 64,1 % a u odvětví dokonce 70,4 %. Zadluženost odvětví je vyšší než u vybraných konkurentů a i vyšší, než je doporučená hodnota tohoto ukazatele, nicméně by se dalo říci, že je však v rámci určitých tolerančních mezí.

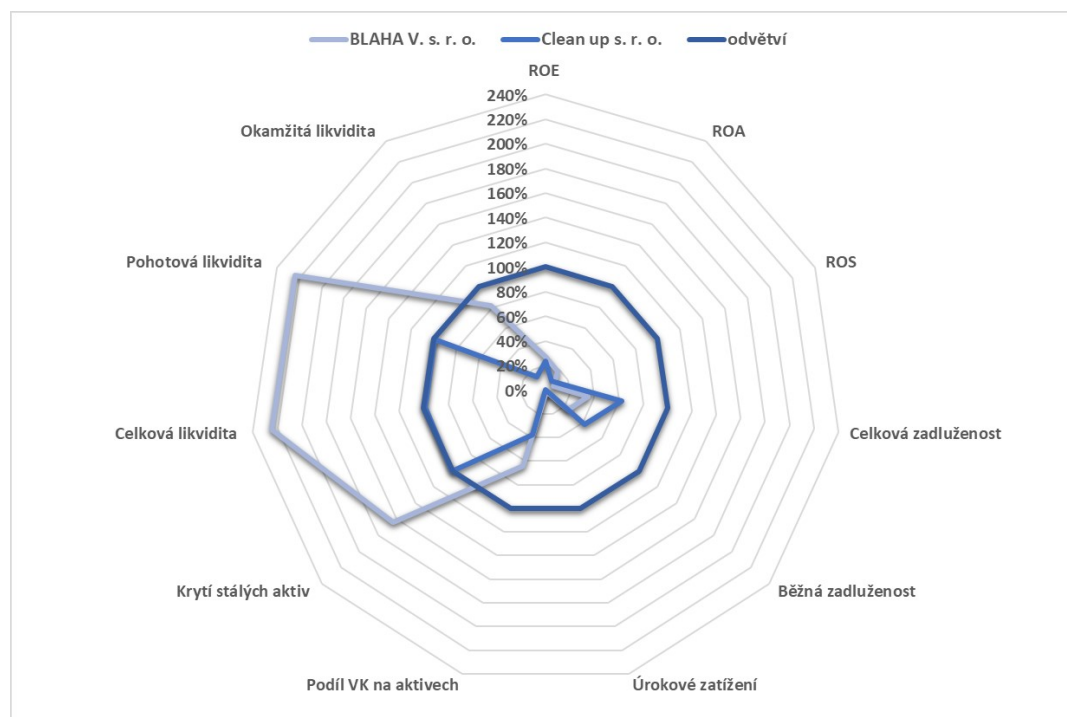
Při pohledu na ukazatele likvidity je na tom analyzovaná společnost lépe ve srovnání s konkurentem i odvětvím. Při posuzování těchto ukazatelů je nutné brát v potaz doporučené hodnoty. U celkové likvidity se společnost BLAHA V. s. r. o. pohybovala v doporučeném rozmezí, konkurent nikoliv a odvětvová hodnota byla mírně pod spodní doporučenou hranicí. Pohotovost likvidity analyzované společnosti nabývá doporučené hodnoty, taktéž je na tom i odvětví. Pouze společnost Clean up s. r. o. je opět pod

doporučenou hodnotou. U okamžité likvidity by byl komentář opět obdobného charakteru.

Z oblasti aktivity stojí za zmínku obrat aktiv. Tato hodnota u společnosti BLAHA V. s. r. o. zhruba trojnásobně převyšuje hodnotu odvětví, konkurenční společnost je na tom v porovnání s odvětvím zhruba stejně. Je dobré zde připomenout, že čím je rychlost obratu vyšší, tím je to samozřejmě (jak pro společnost, tak i pro odvětví) lepší, neboť FP vložené do aktiv se tak rychleji protočí a v tržbách se vrátí zpátky k disponibilnímu užívání.

V roce 2017 lze vidět obdobný trend těchto ukazatelů jako v roce 2016 (viz Graf 3.13).

Graf 3.13 Spider analýza za rok 2017



Zdroj: vlastní zpracování

Hodnoty rentabilit odvětví oproti předchozímu roku (tj. 2016) mírně poklesly (cca o 1-2 procentní body). Nicméně pro vybrané konkurenty se vcelku nic nemění. V porovnání jsou na tom stejně jako v přechozím roce, tedy lépe než odvětví, a hodnoty jejich rentabilit jsou vyšší i než míra výnosnosti státních CP, což obě společnosti jistě ocení.

Z hlediska zadluženosti je na tom analyzovaná společnost obdobně jako v přechozím roce. Její zadluženost dokonce klesla, neboť došlo ke splacení bankovního

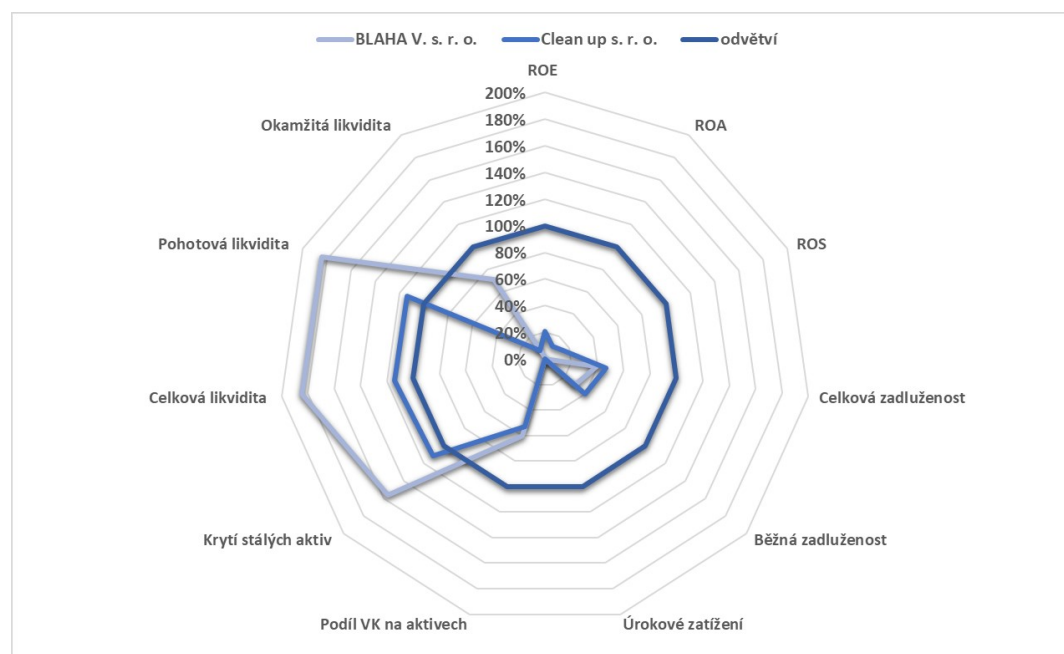
úvěru. Co se týče zadluženosti odvětví, to je cca ze 70 % zadlužené, obdobně jako v roce 2016. U konkurenční společnosti lze spatřit pokles u ukazatelů zadluženosti, obdobně jako u společnosti BLAHA V. s. r. o.

Při pohledu na ukazatele likvidity je na tom analyzovaná společnost opět lépe než konkurent i odvětví. U celkové likvidity se společnost BLAHA V. s. r. o. pohybovala nad doporučenými hodnotami, taktéž na tom bylo i odvětví. Konkurenční společnost Clean up s. r. o. se u likvidit blíží hodnotám odvětví, nicméně u některých je i nadále pod doporučenými hodnotami. Pro oblast aktivity by patřil obdobný komentář jako v roce 2016.

V roce 2018 došlo v celku k větším změnám především v oblasti rentabilit. Zde se společnost BLAHA V. s. r. o. bohužel dostala ke špatným hodnotám. Její výnosnosti dokonce klesly i pod míru výnosnosti státních CP. Naopak výnosnosti společnosti Clean up s. r. o. jsou až trojnásobně vyšší než hodnoty odvětví (viz Příloha 14).

U zadluženosti můžeme vidět obdobný trend jako v předchozích letech. Zadluženost společnosti BLAHA V. s. r. o. je obdobná, naopak u konkurenční společnosti lze spatřovat vcelku významný pokles míry zadluženosti (viz Obr 3.14).

Graf 3.14 Spider analýza za rok 2018



Zdroj: vlastní zpracování

Pro oblast likvidity a aktivity je opět patrná stejná charakteristika. V odvětví všeobecně platí, že doba obratu pohledávek je kratší než doba obratu závazků. Za zmínku

stojí to, že u doby obrátů pohledávek a závazků se společnost BLAHA V. s. r. o. blíží k optimálnímu řešení. Délky dob obrátů jsou obdobné jako u odvětví. Vybraný konkurent během sledovaného období sice dodržoval pravidlo solventnosti, nicméně má bohužel vcelku hodně dlouhé doby obrátů, resp. splatnosti faktur, což ho může v budoucnu dostat do nemilých problémů.

Z výše uvedených grafů spider analýzy lze za sledované období vypořadovat určitou podobnost. Ve všech letech měly křivky obou konkurentů vcelku stejný tvar a v určitých oblastech ukazatele dosahovaly obdobných hodnot. Pro společnost BLAHA V. s. r. o. je typická oblast likvidity, ve které dosahuje hodnot vyšších, než jsou ty doporučené, resp. i hodnot vyšších, než v průměru odvětví, nicméně za škodu vyšší hodnoty likvidit určitě považovat nelze. Pro společnost Clean up s. r. o. je typický klesající trend zadluženosti a růst likvidit, nicméně i tak doporučených hodnot převážně nedosahuje.

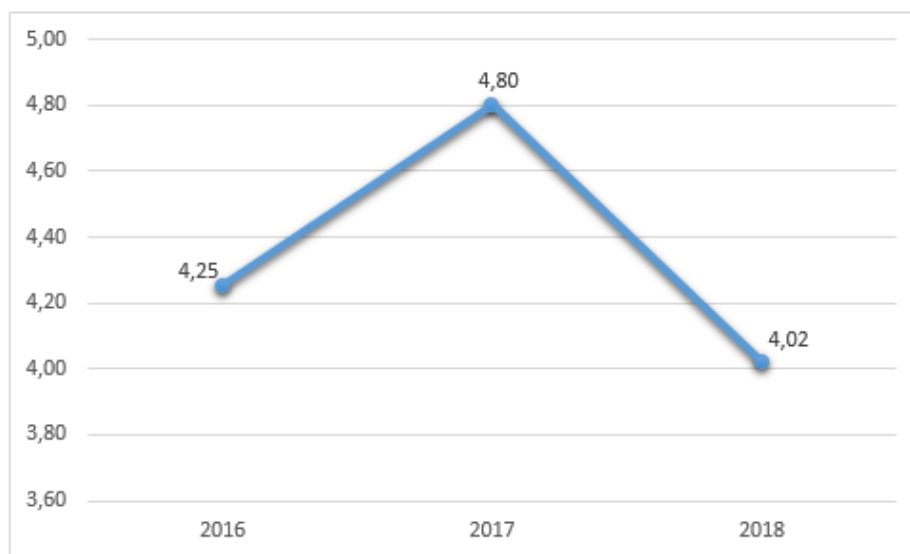
3.2.6 Zhodnocení bonity a bankrotního stavu na základě Altmanova modelu

Altmanův model, známý též jako Z-score, je nejvyžívanějším predikčním modelem. Vyjadřuje finanční situaci a pravděpodobnost bankrotu. Výpočty a výsledky tohoto modelu jsou uvedeny v Příloze 15. Pro připomenutí, interpretace výsledku indexu Z-score je následující:

- pokud je hodnota $Z > 2,99 \Rightarrow$ malá pravděpodobnost bankrotu,
- pokud je hodnota $Z < 1,81 \Rightarrow$ pravděpodobný bankrot,
- pokud je hodnota $Z < 1,81$ a zároveň $> 2,99 \Rightarrow$ pásmo středního výskytu bankrotu.

Vývoj hodnot Z-score společnosti BLAHA V. s. r. o. je znázorněn, viz Graf 3.15.

Graf 3.15 Altmanův model v letech 2016-2018



Zdroj: vlastní zpracování

Z Grafu 3.15 vyplývá, že po celé sledované období se hodnota indexu pohybovala nad hodnotou 2,99. Tato hodnota je brána jako malá pravděpodobnost zbankrotování. Křivka vývoje Altmanova modelu má sice kolísavý trend, nicméně pro společnost má zjištění hodnot Z-score pozitivní význam, neboť se v blízké budoucnosti nemusí žádného bankrotu obávat.

3.2.7 SWOT analýza a výsledná strategie

SWOT analýza je nástrojem umožňující sumarizaci interních a externích vlivů prostředí analyzované společnosti, a to prostřednictvím SWOT matice. Veškeré faktory ve SWOT analýze tedy vycházejí z výše provedených metod a analýz (PESTE analýza, Porterův model pěti konkurenčních, analýza klíčových faktorů, finanční analýza, spider analýza, Altmanův model). Údaje, které tímto způsobem vyplynuly, byly prokonzultovány s vedením společnosti. Na základě jejich vlastního uvážení byly pak vybrány stěžejní faktory, které byly patřičně ohodnoceny. Výsledné faktory, včetně bodového a váhového ohodnocení, SWOT analýzy společnosti BLAHA V. s. r. o. jsou uvedeny v Příloze 16.

Mezi silné stránky společnosti BLAHA V. s. r. o. patří využívaná technologie s ohledem na úsporu vstupních surovin a samozřejmě i nákladů, dále kvalita poskytovaných služeb, image společnosti či dobrá finanční situace. Ze slabých stránek lze pak jmenovat poruchovost strojů, slabý marketing a propagaci služeb či fluktuaci zaměstnanců. Jako příležitosti se jeví např. získání nových (lepších) technologií, příznivé

podmínky na trhu nebo také možnost vstoupit na nové trhy a otevřít tak nové pobočky (provozovny). Co se týče externích hrozeb, může být společnost nejvíce ohrožena především existencí substitutů a zvyšujícím se zájmem o ně či zlepšující se pozicí současných konkurentů.

Pro vygenerování potřebné výsledné strategie je tedy zapotřebí odečíst od sebe vzájemně faktory ve skupině vnitřního a vnějšího prostředí, resp. odečíst stránky silné od slabých a příležitosti od hrozeb. Na základě propočtu položek SWOT analýzy bylo zjištěno, že v analyzované společnosti převládají silné stránky a příležitosti, viz Tab. 3.2.

Tab. 3.2 Sumář interní a externích vlivů

Konečný přehled hodnocení	
Interní vlivy celkem	1,4
Externí vlivy celkem	1,9

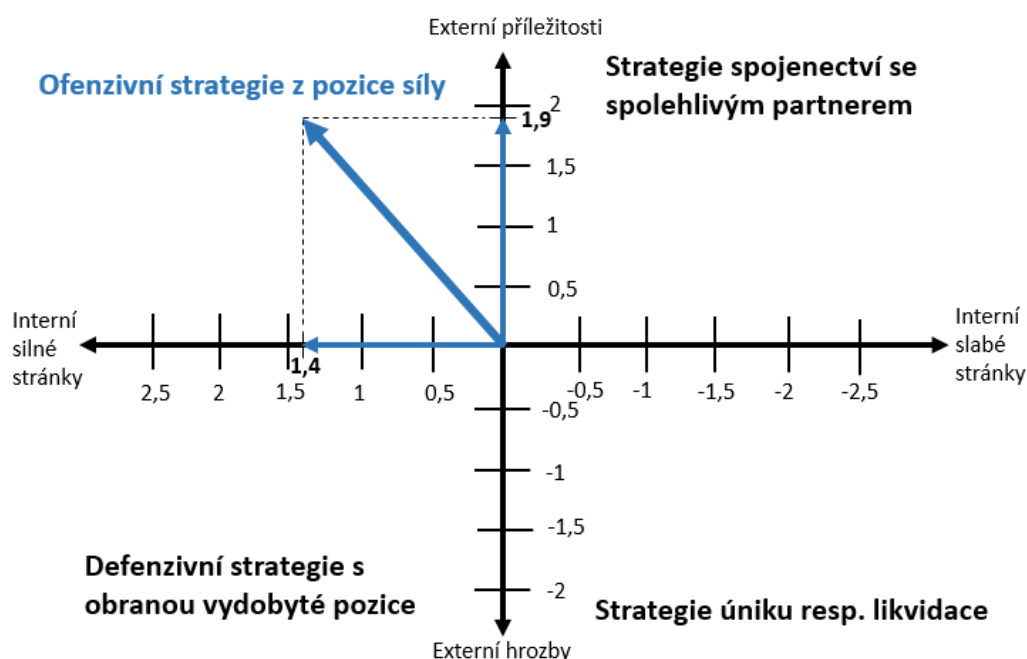
Zdroj: vlastní zpracování

Těchto hodnot bylo dosaženo pomocí následujícího výpočtu:

- silné stránky (S) – slabé stránky (W) = 6,9 – 5,5 = 1,4;
- příležitosti (O) – hrozby (T) = 6,0 – 4,1 = 1,9.

Výsledná strategie, kterou by se tedy měla analyzovaná společnost ubírat, je S-O strategie, tj. ofenzivní strategie z pozice síly (viz také Obr. 3.1).

Obr. 3.1 Výsledná strategie SWOT analýzy společnosti BLAHA V. s. r. o.



Zdroj: vlastní zpracování

4 Shrnutí, návrhy a doporučení

V kapitole budou shrnuty výsledky aplikovaných metod a analýz, které byly zaměřeny na zhodnocení konkurenceschopnosti. Dále budou vymezeny návrhy a doporučení pro zlepšení konkurenční situace vybrané společnosti.

4.1 Shrnutí výsledků

Zhodnocení konkurenceschopnosti společnosti BLAHA V. s. r. o. bylo provedeno za pomoci metod a analýz vnitřního a vnějšího prostředí. Nejprve byla provedena analýza PESTE, dále byl použit Porterův model pěti konkurenčních sil. Vnitřní prostředí bylo zhodnoceno za pomoci analýzy klíčových faktorů a finanční analýzy. Následně bylo provedeno mezipodnikové srovnání a byla také zjištěna bonita či případný bankrot společnosti. Poté byla provedena souhrnná analýza silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení.

Zhodnocení vnějšího prostředí

Jako první byl proveden rozbor vnějšího prostředí, a to za pomoci PESTE analýzy a Porterova modelu pěti konkurenčních sil.

Z politicko-právního hlediska na společnost BLAHA V. s. r. o. nejvíce doléhá platná legislativa, tj. dodržování příslušných zákonů a dalších předpisů. Z daňové oblasti musí společnost plnit ustanovení daňových zákonů, podávat daňová přiznání ve stanovených formulářích k určitým termínům, platit daně ve stanovených sazbách a odvádět je do určitých termínů atd. Z pracovně-právních vztahů jí vznikají na základě zákoníku práce a dalších předpisů povinnosti, které mají vůči svým zaměstnancům. Mezi nejvýznamnější z nich patří vyplácení mezd a odměn za vykonanou práci, poskytování osobních ochranných pracovních prostředků, pracovního oděvu a obuvi, dále mycích, čistících a dezinfekčních prostředků a ochranných nápojů, dále zde patří také poskytování příslušných školení. Dále je zaměstnavatel povinen zaměstnancům zadávat práci odpovídající jejich schopnostem a zdravotní způsobilosti, vybavit pracoviště příslušným vybavením atd. Dalším důležitým politicko-právním faktorem, který bude společnost do budoucna hodně ovlivňovat, je povinnost vést EET. Povinnost EET společnost ovlivní v tom ohledu, že si bude muset pořídit hardwarovou a taktéž i softwarovou podporu, za což bude muset vynaložit jisté náklady, což se pro ni nejeví jako zrovna dobrý počín.

V politicko-právní oblasti bylo dále zaznamenáno zpřísnování předpisů na ochranu životního prostředí, na certifikaci nebo na poskytování dotací.

Z ekonomických faktorů byl posuzován vliv HDP, míry inflace a nezaměstnanosti, dále dlouhodobé úrokové sazby a minimální mzdy. Sledování vývoje těchto ukazatelů je pro danou společnost vcelku důležité. Pro společnost se jeví příznivě trend růstu HDP společně se snižující se mírou nezaměstnanosti. Dále byla zaznamenána zvýšená míra inflace, nicméně v současnosti se začíná objevovat u určitých produktů pokles cenové hladiny. Dalším významným ekonomickým faktorem, který byl zaznamenán, je růst minimální, resp. zaručené, mzdy. Čím více bude minimální, resp. zaručená, mzda růst, tím více bude lidský kapitál pro společnost dražší, nákladnější.

Ze skupiny sociálně-kulturních faktorů byly vybrány takové, jež mají bezprostřední vliv na vybranou společnost. Bylo tedy zjištěno, že na společnost má vliv věková struktura a úroveň vzdělání obyvatel, dále jejich přístup ke zdraví a zdravotní péči, k volnému času, ke kulturním zážitkům, rekreaci apod. V této souvislosti byly zaznamenány jednak pozitivní, tak i negativní vlivy těchto faktorů. Nejdůležitějším poznatkem byla vzdělanostní struktura obyvatelstva. Ta je charakterizována normálním rozdělením, tzn., že byl zaznamenán malý počet obyvatel s nízkým vzděláním, které je dostačující na pracovní pozice prádelen. Nicméně tuto pracovní náplň dokáže zvládnout i člověk se středním i vyšším vzděláním. Jelikož se ve sledovaných letech analyzovaná společnost nacházela v období hospodářské expanze, resp. vrcholu, potýkala se v jistém smyslu s nedostatkem potřebných pracovníků. Z druhého pohledu vzdělanosti obyvatel však bylo zpozorováno, že čím dál více lidí poptávalo lázeňské služby či služby gastronomie a hotelnictví. Podnikatelské subjekty v těchto oblastech pak potřebovaly více využívat služby čistíren a prádelen, což mělo ve svém důsledku pozitivní dopad i na danou společnost.

V rámci technicko-technologického prostředí zde nabývají na stále větším významu realizace inovací do procesních technologií, kde je kladen důraz na úsporu nákladů, dále IT a další komunikační technologie, které ovlivňují současný stav a situaci všech subjektů, a to těch podnikatelských i nepodnikatelských.

Z ekologického hlediska je společnost nucena provádět takové činnosti, aby zamezila, nebo alespoň omezila, svou činností, další znečišťování ŽP, především pak vody a ovzduší. V environmentální oblasti neustále dochází k zpřísnování podmínek.

Toho si je společnost BLAHA V. s. r. o. samozřejmě vědoma, a proto má zaveden certifikovaný systém dle norem ISO 9 001 a ISO 14 001, nevyhýbá se ani konceptu CSR, avšak v omezené míře, podle svých potřeb a možností.

Porterův model pěti konkurenčních sil poukázal, že společnost BLAHA V. s. r. o. je silná a nemusí se nějakých výrazných hrozeb z vnějšího prostředí obávat. Celkové výsledky konkurenčních sil jsou uvedeny, viz Tab. 4.1.

Tab. 4.1 Výsledky konkurenčních sil

Konkurenční síla Porterova modelu	2020	2023
1. Vyjednávací síla dodavatelů	5,5	4,8
2. Vyjednávací síla zákazníků	4,4	5,4
3. Rivalita v odvětví	6,0	6,2
4. Hrozba vstupu nových konkurentů do odvětví	5,4	5,2
5. Hrozba v podání substitučních produktů	5,0	5,8

Zdroj: vlastní zpracování

Ad 1) V oblasti dodavatelských vztahů bylo zjištěno, že dodavatelé společnosti jsou velice férovými a spolehlivými partnery. Jelikož je odvětví, ve kterém společnost BLAHA V. s. r. o. působí, založeno na dlouhodobé spolupráci a dobrých dodavatelsko-odběratelských vztazích, nemá tedy důvod se nějakých výrazných hrozeb ze strany dodavatelů obávat.

Ad 2) V této oblasti bylo zjištěno, že vztahy se zákazníky má společnost BLAHA V. s. r. o. zajištěné na základě smluv a dobrých minulých zkušeností. Zákazníci jsou taktéž férovými partnery. Jelikož zde existuje vcelku vysoká závislost subjektů tohoto řetězce jednoho na druhém, je jejich spolupráce důležitá a všechny subjekty jsou si toho vědomy. I přesto, že má společnost menší množství velkých a významných zákazníků, nemusí se nějakých velkých hrozeb obávat.

Ad 3) Z oblasti současné konkurence bylo zjištěno, že konkurence v tomto odvětví je vysoká, nicméně na lokálních trzích je situace poněkud lepší. Na základě hodnotících kritérií pak bylo zjištěno, že rivalita mezi stávajícími konkurenty je jen průměrná. Jelikož si analyzovaná společnost udržuje dodavatelsko-odběratelské vztahy na velmi dobré úrovni, nemusí se ztráty klientů obávat.

Ad 4) V oblasti potenciální konkurence bylo zjištěno, že je tato síla dle hodnotících kritérií mírně nadprůměrná, jelikož se toto odvětví vyznačuje značnou ziskovostí a může tak lákat ke vstupu do něj nové subjekty. Nicméně je dále nutné si uvědomit, že pro vstup do tohoto odvětví je nutné překonat určité bariéry, mezi něž patří vysoké počáteční investice na vybavení provozoven, dále získání potřebných certifikátů či nutnost dodržovat přísné normy a předpisy. Lze tedy s určitou jistotou tvrdit, že skrze tyto bariéry nedojde v blízké budoucnosti ke vstupu nových konkurentů na lokální trhy.

Ad 5) V této oblasti bylo zjištěno, že nejvýznamnějším substitutem je insourcing, tj. zajištění činnosti vlastními silami, a dále služby samoobslužných prádelen. Na základě hodnotících kritérií pak bylo zjištěno, že tato síla dosahuje vyšších hodnot, než je průměr. Dále bylo zjištěno, že za poslední dobu byl zaznamenán velký růst a zvýšená poptávka po tomto způsobu praní prádla (využívání služeb samoobslužných prádelen), takže tato síla může mít v konečném důsledku jistý vliv i na analyzovanou společnost. Nicméně se však tato hrozba v jistém smyslu společnosti BLAHA V. s. r. o. nedotkne, jelikož zákazníci společnosti BLAHA V. s. r. o. jsou velké významné lázeňské hotely, které s velkou pravděpodobností nepřejdou k této alternativě praní a čištění textilu.

Zhodnocení vnitřního prostředí

Interní prostředí vybrané společnosti bylo zanalyzováno pomocí analýzy klíčových faktorů a dále pomocí finanční analýzy, jejíž zhodnocení je však natolik obsáhlé, že je objasněno v samotné sekci hodnocení.

Z analýzy klíčových faktorů vyplynulo, že v oblasti vědecko-technického rozvoje se společnost BLAHA V. s. r. o. nepotýká s nějakými závažnými problémy, ba naopak, využívá profesionálních automatizovaných zařízení, díky kterým je možné úsporně využívat vstupní suroviny a šetřit tak náklady i ŽP. Nicméně se společnost nezaměřuje na spolupráci v oblasti inovací a zlepšování technologií například s vědeckými institucemi, univerzitami apod., což je škoda, neboť by tak mohla přijít k zajímavým a významným informacím a zkušenostem.

Z faktorů marketingové a distribuční povahy bylo zjištěno, že společnost disponuje slabou propagací. I když síla referencí a doporučení spokojených zákazníků je velká, v celkovém důsledku je propagace nedostatečná. Ostatní prvky marketingového mixu společnosti BLAHA V. s. r. o. jsou na docela dobré úrovni.

U faktorů výroby a řízení výroby nebyly zjištěny žádné problémy či nedostatky. Proces služby v analyzované společnosti probíhá na základě pravidelně dodávaných zakázek, proces je tedy rychlý, bez nějakých negativních projevů. Proces je dále řízen a standardizován dle systémů ISO, takže zpracovávané prádlo je vyčištěno kvalitně, dle požadavků zákazníků i managementu společnosti.

V sekci podnikových zdrojů bylo zjištěno, že společnost disponuje potřebnými zařízeními, která sice nejsou nejnovější, ale podporují současné technologie. S poruchami strojů se společnost sice potýká, ale není to žádná katastrofální situace, i když případný výpadek jí způsobí určité problémy spojené samozřejmě se zvýšeními náklady. Co se týče nehmotných zdrojů, jak už bylo jednou řečeno, společnost disponuje vhodnými technologiemi, které jí pomáhají úsporně využívat potřebné vstupy k její činnosti. V rámci lidských zdrojů bylo zjištěno, že společnost disponuje pracovníky s potřebnými dovednostmi a znalostmi, nicméně se v současné době potýká s mírnou fluktuací a nedostatkem pracovníků.

Zhodnocení finanční situace

Finanční analýza je ve své podstatě velice rozsáhlým typem zhodnocení, takže byla provedena jen analýza poměrovými ukazateli. Finanční situace analyzované společnosti je v celkovém součtu pozitivní, společnost je tedy po finanční stránce zdravá, i přesto, že některé ukazatele občas nevykazovali optimální hodnoty.

Finanční analýza dále prozradila, že v oblasti zadluženosti je na tom analyzovaná společnost dobře, u všech typů zadluženosti byl spatřován spíše klesající trend a hodnoty ukazatelů splňují kritéria doporučených hodnot.

V oblasti rentability na tom byla společnost BLAHA V. s. r.o. taktéž dobře (výnosnost vlastního kapitálu se pohybovala kolem 30 %), vyjma posledního sledovaného roku, kde se její výnosnosti dostali bohužel pod hodnotu výnosnosti státních CP, která je brána jako určitá bezriziková výnosnost. Nízká míra výnosnosti byla v tomto roce dána mnohonásobně nižší hodnotou zisku, než jakých bylo dosahováno v předchozích letech. Na nízké hodnotě zisku se bohužel podílely náklady, jejichž hodnota v posledním sledovaném roce prudce vzrostla. Doufejme tedy, že je to jen mimořádný výpadek a v dalších letech se opět prokáže vyšší hodnota zisku a zmíněná 30% výnosnost kapitálu.

V oblasti likvidity je na tom analyzovaná společnost také dobře, všechny ukazatele ve všech sledovaných letech se pohybovaly v rámci doporučených rozmezí. Lze tedy tvrdit, že společnost BLAHA V. s. r. o. je schopná kdykoliv zaplatit své závazky a nemá žádný problém s platební schopností.

V rámci ukazatelů aktivity bylo zjištěno, že společnost nedodržuje pravidlo solventnosti, kdy doba obratu pohledávek by měla být kratší než doba obratu závazků. Sice se rozdíl mezi těmito dobami zkracuje a doby se k sobě vzájemně přibližují, i tak to zatím není úplně v pořádku. I když je společnost platebně schopná, určitě by neměla tyto doby obrátů podceňovat.

Na základě zhodnocení konkurence pomocí finanční analýzy byla vybrána konkurenční společnost obdobné velikosti, a to Clean up s. r. o. Dle provedené finanční analýzy konkurenta bylo zjištěno, že v celkovém součtu je na tom společnost BLAHA V. s. r. o. lépe než on. I přes to, že společnost Clean up s. r. o. nevyužívala žádných bankovních úvěrů, má daleko vyšší zadluženost než společnost BLAHA V. s. r. o. Z hlediska rentabilit je na tom relativně dobře, trend těchto ukazatelů je rostoucí, avšak zdaleka nedosahuje hodnot společnosti BLAHA V. s. r. o. (nebudeme-li však brát v potaz poslední rok, kdy na tom byla společnost BLAHA V. s. r. o. bohužel hodně špatně, ale předpokládá se, že to bylo jen mimořádné selhání a do budoucna se vrátí opět do vyšších hodnot). Lépe je na tom konkurent v oblasti aktivity, kde respektuje a dodržuje pravidlo solventnosti, nicméně po stránce likvidity na tom také není zrovna nejlépe. I tak se dá ale říci, že z celkového zhodnocení finanční situace na tom úplně nejhůř není a bankrot ho také v blízké budoucnosti s největší pravděpodobností nečeká.

Vybrané ukazatele obou konkurentů byly dále pro lepší přehlednost porovnány v rámci spider analýzy. Zde byli oba konkurenti porovnání i s průměrem odvětví, ve kterém působí (více viz podkapitola 3.2.5 Spider analýza a benchmarking). Z této problematiky vyplynulo, že společnost BLAHA V. s. r. o. je u většiny ukazatelů na tom mnohem lépe než dané odvětví, společnost Clean up s. r. o. bohužel nikoliv, jediné u zadluženosti je na tom lépe, neboť odvětví jako celek je ve velmi značné míře zadlužené (více viz Příloha 12).

Zhodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení

Zhodnocení vnitřního a vnějšího prostředí bylo provedeno pomocí souhrnné analýzy, analýzy SWOT. Pro samotné hodnocení byly vybrány pouze nejdůležitější

faktory z každé skupiny a byla tak sestavena matice SWOT analýzy (viz Příloha 16). Následně byla zjištěna strategie, kterou by měla analyzovaná společnost využít pro to, aby si mohla zvýšit svoji konkurenceschopnost v oblasti poskytování služeb praní a čištění textilu.

Za největší silnou stránku se jeví prací technologie, díky které lze dosahovat vysoké kvality vyčištěného prádla. Mezi nejvýznamnější slabé stránky patří poruchy strojů a prostoje. I když nejsou poruchy strojů na častém seznamu jejich činností, bohužel jejich případný výskyt má pro ni vcelku zásadní význam. V případě poruchy totiž musí dojít k jejich rychlé opravě, aby mohlo být dodané prádlo včas zpracované a vyčištěné. I tak většinou musí dojít k prodloužení směny, aby se dodané prádlo stihlo zpracovat. V případě větší poruchy je nutné prádlo zpracovat na jiné pobočce, nicméně zde dochází k tomu, že společnosti vzniknou dodatečné náklady v podobě přesčasové práce a je nutno také vynaložit náklady na převoz prádla (spotřeba pohonných hmot, odměna řidiči za převoz prádla). Co se týče příležitostí, za nejvýznamnější je považováno získání nových technologií a recenze spokojených zákazníků. Mezi největší hrozby patří substituty, resp. rostoucí zájem o jejich produkty, služby.

Z celkového hodnocení jednotlivých faktorů analýzy silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb bylo zjištěno, že silné stránky převažují nad stránkami slabými, a to o 1,4 bodů. U externích vlivů je to tak, že příležitosti převažují nad hrozbami, konkrétně o 1,9 bodů.

Dle těchto vah a rozdílů byl sestaven graf v podání souřadnicové soustavy. Do tohoto grafu byly zjištěné hodnoty zaznamenány a v konečném důsledku byl vyobrazen směr, resp. výsledná strategie. Bylo zjištěno, že vybraná společnost by se měla zaměřit na S-O strategii, která se zaměřuje na využití příležitostí pro rozvoj jejich silných stránek. V této situaci jsou všeobecně podnikatelské subjekty natolik silné, dostatečně odolné, že si mohou dovolit do jisté míry i riskovat, využívat tedy externí příležitosti, které se jim nabízejí, neboť skrze to tak mohou rozvíjet, zlepšovat své dosavadní silné stránky, nacházet nové silné stránky apod.

4.2 Návrhy a doporučení

Tato kapitola obsahuje možné návrhy a doporučení pro zvýšení konkurenceschopnosti a zlepšení konkurenční pozice společnosti BLAHA V. s. r. o. Ke

každému z uvedených návrhů jsou stanoveny náklady, které by v případě realizace byly vynaloženy.

4.2.1 Tabulková sestava vybraných ukazatelů finanční analýzy včetně zabudovaných vzorců

Bylo zjištěno, že společnost si finanční situaci na základě finanční analýzy nehodnotí a sleduje si pouze nákladové hospodaření podle vlastních potřeb, je tedy zavrženo řešení v podobě vytvořené tabulky v programu Microsoft Excel, ve kterém jsou již patřičné vzorce zabudovány. Součástí tohoto souboru jsou i doporučené hodnoty k těmto ukazatelům, což může společnosti usnadnit rozhodování, zda je na tom dobře či ne. Díky této sestavě odpadá společnosti problém s hledáním definovaných vzorců, s jejich zadáváním a výpočtem v programu. Do této tabulkové sestavy byly vybrány pouze stěžejní ukazatele ze všech oblastí finanční analýzy.

Co se týče nákladovosti tohoto návrhu, tak pokud si bude zadávat potřebné hodnoty do těchto vytvořených tabulek sám majitel ve svém volném čase, nebude to vyžadovat zvláštní FP, jediné pak jen čas, který nad tímto vyplňováním stráví a nemůže jej tak využít jinak. Hodnota tohoto času tedy znamená alternativní náklad, který si musí majitel stanovit sám, podle vlastního uvážení. Záleží na tom, jak si čas cení a jak jej hodlá využít.

Další možností bude zadávání potřebných hodnot prováděno administrativním pracovníkem v pracovní době. To by znamenalo, že by tomuto pracovníkovi musela být za takto strávený čas zaplacená mzda (odměna). Zároveň je nutné počítat s tím, že pracovník skrze to nemůže dělat jinou práci. Při odložení, resp. nesplnění, jiných činností může společnost přijít o určitý zisk. V případě, že by se rozhodla, že bude tuto činnost pracovník vykonávat mimo pracovní dobu, nepřišla by tak společnost o ušlý zisk, ale musela by pracovníkovi zaplatit příplatek za práci přesčas, což je zase určitý náklad. Pro tyto dvě možnosti byl stanoven hrubý odhad nákladů (viz. Tab. 4.2), bude-li se počítat s tím, že tato činnost bude pracovníkovi trvat 2 hodiny, které budou zahrnovat to, že si dané položky (které je potřeba zadat) musí nejprve vyhledat, vyexportovat z účetního systému a poté je zadat do navrhovaných tabulek. Od dalších nákladů, jako je spotřeba elektrické energie, kterou spotřebuje počítač, topení, klimatizace, osvětlení či puštěné rádio, bude v tomto případě abstrahováno.

Tab. 4.2 Odhad nákladů

Náklad	v pracovní době	mimo pracovní dobu
Časová mzda	300,00 Kč	300,00 Kč
Příplatek za práci přesčas	0,00 Kč	75,00 Kč
SP a ZP placené zaměstnavatelem	102,00 Kč	127,50 Kč
Ušlý zisk	160,00 Kč	0,00 Kč
Celkem	562,00 Kč	502,50 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Z těchto dvou možností se tedy lépe jeví ta, kdy je zadávání prováděno mimo pracovní dobu. Kdyby však bylo ještě bráno v potaz to, že administrativní pracovník by v této situaci neměl nárok na příplatek za práci přesčas, jelikož by byl zahrnut již ve mzdě (jak to u takovýchto profesí bývá zvykem), tak by tento náklad činil pouze 402,-- Kč, tj. hodnotu superhrubé mzdy (300 Kč mzda + 102 Kč SP a ZP placené zaměstnavatelem).

Tento návrh bere v potaz to, že zadávání hodnot bude probíhat jednou za rok, tedy i tyto odhadnuté náklady jsou ročního charakteru. Pokud by společnost chtěla sledovat tyto ukazatele častěji, anebo naopak, provádět analýzu zpětně za více let, budou se náklady odvíjet od délky stráveného času a četnosti opakování. V případě častějšího sledování sice bude čas kratší, ale opakování zadávání hodnot častější, v případě analyzování za více let zpětně, např. jednou za pět let, bude toto provedení pouze „pětinové“, avšak čas strávený na vyhledání a zadání položek bude o daleko delší a celkové vyhodnocení finanční analýzy náročnější.

4.2.2 Investice do nového zařízení

Bylo také zjištěno, že společnost má starší zařízení, u kterých, i přesto, že mají zabudované současné technologie, občas dochází k poruchám a následným prostojům. Byla tedy navržena možnost řešení v podobě investice do nového zařízení. Jak už bylo uvedeno dříve (v praktické části práce), v závislosti na délce a složitosti poškození a opravy může dojít k různým situacím, které společnosti přinášejí jiné dodatečné náklady.

Jelikož investování tohoto charakteru není rychlá a jednoduchá záležitost, je nutné se na ni náležitě připravit. Než se nové zařízení dostane do plného provozu, musí tomu předcházet několik důležitých činností, které také něco stojí, viz Tab. 4.3.

Tab. 4.3 Odhadované náklady na pořízení a zprovoznění zařízení

Náklad	Cena
Výběr a nákup stroje	10 500 000 Kč
Poradenské služby a zprostředkování obchodu	500 000 Kč
Doprava stroje	55 000 Kč
Montáž a zprovoznění stroje	150 000 Kč
Zaškolení personálu	40 000 Kč
Celkem	11 245 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Před tím, než dojde k namontování, seřizování a zprovoznění nového zařízení, však musí být zařízení staré demontovány a odstraněny, aby se na jejich místo mohly dát ty nové (další náklady, které však není možné pro tuto chvíli přesně odhadnout). V tomto mezičase (od demontáže starého stroje a uvedení nového stroje do provozu) by také došlo k razantnímu propadu tržeb, resp. zisku, neboť v této době by společnost nebyla schopna poskytovat své služby. Pokud by společnost nechtěla přijít o své dosavadní zákazníky, resp. o tržby, musela by zajistit čištění textilu jiným způsobem (např. v jiné provozovně, u konkurenčního subjektu apod.). V tomto případě by sice nepřišla o své tržby, ale i tak by to znamenalo, že bude muset vynaložit náklady navíc (např. na jednání s jinými subjekty => odměna za poskytnutí jejich zařízení (tzv. pronájem strojů), na mzdy (neboť ne všichni zaměstnanci by byli ochotni dojíždět jinam za dosavadní mzdu => příspěvek na dopravu do zaměstnání apod.). Pokud by se však společnost rozhodla, že nebude svou činnost provádět u jiného subjektu a musela by tudíž na tuto nezbytně nutnou dobu zavřít, bude v tomto případě ochuzena o tržby, resp. zisk, a bude také muset řešit otázku, co v tu chvíli udělat s pracovníky, zda jim nechat 100 % mzdy, nebo jen část (např. 60 %), případně je propustit a poté znovu přijmout, což by jí opět přineslo další dodatečné náklady. Každé rozhodnutí, ať už ve formě zajištění činnosti u jiného subjektu, tak i dočasné zavření, jak už bylo řečeno, „něco stojí“, avšak pro jejich složitost je pro tuto chvíli nelze vyčíslit.

S investicí do nového zařízení by se dále muselo počítat s tím, že aby byla nějakým způsobem jeho hodnota časem navráćena zpět, bylo by vhodné zaujmout a získat nové zákazníky, díky nimž by se mohl zavést vícesměnný provoz. Se zavedením vícesměnného provozu by museli být přijati noví zaměstnanci (předpokládá se přijmout 20 nových pracovníků), kterým by musela být zaplacená mzda. Se zavedením vícesměnného provozu by došlo k nárůstu spotřeby vstupních surovin, osobních nákladů (mzdové náklady, zákonné sociální a zdravotní pojištění, zákonné sociální náklady a další) a dalších nákladů spojených s provozem. Tyto zvýšené náklady jsou uvedeny, viz Tab. 4.4.

Tab. 4.4 Roční odhadované náklady na vícesměnný provoz

Náklad	Hodnota
Výkonová spotřeba	44 630 000 Kč
Osobní náklady	17 294 000 Kč
Ostatní provozní náklady	5 960 000 Kč
Celkem	67 884 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Investice do takovýchto druhů zařízení se pohybuje ve velmi vysokých číslech (cenách), proto je také nutné zvážit, zda bude možné zařízení zafinancovat vlastním kapitálem, nebo by bylo lepší využít kapitálu cizího (dlouhodobý investiční úvěr, finanční leasing, rezervy apod.), anebo zda by bylo možné využít nějaké zajímavé dotace (např. OP PIK). V Příloze 18 jsou uvedeny vybrané možnosti financování této investice a v případě využití cizího kapitálu byly zvoleny tři různé délky doby splácení, a to 5, 7 a 10 let.

V případě uskutečnění této investice by bylo lepší, aby po dobu její realizace (převážně montáže a zprovoznování) byl provoz převeden do jiné pobočky, anebo aby vedení zkusilo zajistit provádění činnosti u jiného subjektu, i když to bude nákladnější, ale přesto výhodnější než případné dočasné uzavření a propuštění pracovníků či zkrácení jejich mezd. V oblasti financování se pak jako nejvýhodnější varianta jeví finanční leasing se zálohou, příp. dotace, nicméně ta má svá velká úskalí v podmínkách. V tomto případě záleží na vedení společnosti, pro jakou alternativu by se rozhodlo, a to na základě zvážení výhod a nevýhod jednotlivých variant, na základě svých předešlých zkušeností apod.

4.2.3 Marketingová strategie na zvýšení povědomí o společnosti

Dále bylo také zjištěno, že se společnost potýká se slabou propagací a dalšími prvky komunikačního mixu. I přesto, že reference spokojených zákazníků mají vysokou váhu, marketing společnosti to bohužel nezachrání. Proto byla společnosti navržena tato strategie, díky které do budoucna může získat nové zákazníky a ještě více se dostat do povědomí, ať už podnikatelům nebo i občanům, kteří v jistém smyslu mohou být potenciálními zákazníky (mohou jejich zaměstnavatelům doporučit tuto značku, tuto společnost). Zvýšit povědomí o společnosti lze v dnešní době převážně těmito způsoby:

- Chovat se jako osobnost – zajímat se o zákazníky, nelačnit jen po prodeji a zisku.
- Zajímat se o to, co se děje kolem – nebýt lhostejný k okolí, angažovat se v různých aktivitách, učit se novým věcem a šířit informace prostřednictvím digitálních médií a internetu.
- Vyprávěním příběhu – životní cesta zakladatele – jak udělal díru do světa.
- Sdílením obsahu – publikace na internetu (články na blogu, videa, reklamy na sociálních sítích, webu apod.).

Některé tyto činnosti jsou levnější povahy, některé naopak dražší. Jejich výše je uvedena, viz Tab. 4.5. Dále je také možné zvýšit povědomí i tradičními způsoby, jako je vhodná reklama, ať už na internetu, v rádiu, novinách či televizi, nebo je také možné využít sponzoringu, konceptu CSR (společenská odpovědnost firem) – zahrnuje odpovědné chování v oblasti ekonomické, sociální a environmentální, dále zorganizováním a provedením firemní akce spojené s prohlídkou nebo různými formami podpory prodeje (např. dárky, reklamní předměty, kupóny, cenové poukazy atd.). Odhadované náklady na vybrané možnosti tradičního způsobu jsou uvedeny, viz Tab. 4.5.

Tab. 4.5 Odhadované náklady na činnosti zvyšující povědomí o firmě/značce včetně jejich účinnosti

Jednotlivé činnosti	Cena, cenová relace/rok	Účinnost
Zájem o zákazníka - sociální sítě, web	400 000 Kč - 800 000 Kč	85-95%
Opakovaná publikace článků či komentářů na internetu (sociální sítě, web)		85-95%
Internetová reklama (banner, PPC)		60-80%
Tvorba a zveřejnění životního příběhu firmy	5 000 Kč - 10 000 Kč	60-80%
TV reklama	400 000 Kč - 800 000 Kč	55-60%
Koncept CSR - strategická změna	100 000 Kč - 400 000 Kč	70-90%
Sponzoring	100 000 Kč - 400 000 Kč	70-90%
Firemní akce/dny	500 000 Kč - 800 000 Kč	70-90%
Podpora prodeje - reklamní předměty	5 000 Kč - 10 000 Kč	50-70%
Podpora prodeje - cenové poukazy	20 000 Kč - 30 000 Kč	50-70%

Zdroj: vlastní zpracování

V tomto případě se nedá jednoznačně říci, která možnost je nejlepší, neboť je možné si vybrat více těchto činností a možných způsobů propagace a lze je navzájem různě kombinovat, záleží na pohledu a názoru vedení. Od tohoto výběru se pak bude odvíjet i celková cena této marketingové strategie.

4.2.4 Vybudování a zprovozněním samoobslužné prádelny

Bylo zjištěno, že roste zájem o substituční službu v podání samoobslužných prádelen, nebyla by tato činnost špatným řešením, jak si zvýšit povědomí a konkurenční sílu. Nicméně na začátek nutno říci, že tato možnost bohužel nespadá do levných záležitostí. Bylo by nutné na tuto činnost vyhradit (příp. vybudovat, pronajmout) prostory, kde bude zajištěn přívod vody, plynu, elektrické energie a napojení na kanalizaci, dále zakoupit jistá zařízení a zajistit materiál, suroviny potřebné k poskytování této služby. Odhadované náklady jsou uvedeny, viz Tab. 4.6.

Tab. 4.6 Odhadované náklady na zajištění a zprovoznění samoobslužné prádelny

Prostory	Cena
Vyhrazení plochy v současné budově	10 000 Kč
Vybudování nové budovy včetně přívodu potřebných sítí	550 000 Kč
Roční pronájem vhodné budovy (již zasít'ované)	120 000 Kč
Vybavení	Cena
Profesionální pračky (10 ks)	350 000 Kč
Profesionální sušičky prádla (10 ks)	350 000 Kč
Prací a čistící prostředky	40 000 Kč
Nábytek - police, stoly, židle apod.	6 000 Kč
Vybavení celkem	746 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Dále záleží také na tom, kolik subjektů v okolí působnosti společnosti BLAHA V. s. r. o. tyto služby nabízí a zdali by byl v okolí velký zájem o tyto služby. Předtím, než by se tento nápad realizoval, by si musela společnost udělat průzkum trhu a ověřit si, zdali je opravdu o tento typ služby velký zájem a zda by se jí to vůbec vyplatilo nabízet tento typ služby. Provedení průzkumu trhu je časově náročnější a dražší záležitost. Průzkum trhu je možné si udělat svépomocí, anebo využít služeb agentur, které takovéto průzkumy nabízejí. Cena těchto služeb se u agentur pohybuje okolo 250 tis. Kč, samozřejmě je to jen orientační, záleží na rozsahu prováděného průzkumu a také na každé agentuře, za jaké ceny tyto služby nabízí. Pokud by průzkum prováděl pověřený pracovník společnosti, stálo by to hodnotu jeho mzdy (záleží na tom, jaký čas by nad tímto průzkumem strávil a kolik peněz je společnost ochotna takovému pracovníkovi na mzdě vyplatit, proto tuto částku není pro tuto chvíli možné vyčíslit). Dále by musel tento pracovník výsledky průzkumu někde zpracovávat a vyhodnocovat, což také přináší další náklady (převážně náklady na spotřebovanou energii, příp. na pořízení potřebného vybavení – např. počítač, software, kancelářské a papírenské potřeby apod.), které však pro tuto chvíli také není možné přesně odhadnout. Nicméně z praxe je známo, že se jako lepší varianta jeví využít k tomuto průzkumu specializovaných agentur, jelikož ty mají kvalifikované a odborné zaměstnance a tudíž průzkum i výsledky bude mít společnost rychleji a dříve zpracované, než kdyby si takovýto průzkum dělala sama.

5 Závěr

Diplomová práce se zabývala posouzením konkurenceschopnosti vybrané společnosti, která poskytuje služby v oblasti praní a čištění textilu. Jejím cílem bylo zhodnotit konkurenceschopnost společnosti a navrhnout ji možná řešení, jakými by si mohla své dosavadní postavení na daném trhu zlepšit.

V teoretické části byla popsána metodika posouzení konkurenceschopnosti, bylo provedeno teoretické vymezení základních pojmů, přístupů a nástrojů hodnocení konkurenceschopnosti.

V praktické části byla pozornost věnována charakteristice vybrané obchodní společnosti a zanalyzování jejího současného stavu, dále bylo provedeno zhodnocení její konkurenceschopnosti na základě vybraných metod a analýz podnikatelského prostředí. Ke zhodnocení vnějšího prostředí byla aplikována analýza PESTE, dále Porterův model pěti konkurenčních sil. K posouzení vnitřního prostředí byly využity vybrané poměrové ukazatele finanční analýzy, dále byl aplikován Altmanův model pro posouzení bankrotního stavu. Zároveň bylo provedeno srovnání společnosti BLAHA V. s. r. o. s vybraným konkurentem na základě poměrových ukazatelů a s odvětvím včetně vybraného konkurenta na základě spider analýzy. Získané výsledky z realizovaných analýz byly vyhodnoceny na základě SWOT analýzy. Závěrem byly uskutečněny návrhy a doporučení, které mohou vybrané společnosti pomoci, skrze jejich realizaci, zlepšit své dosavadní postavení.

Z provedených analýz vyplynulo, že skrze vnější prostředí je společnost ovlivňována legislativou, přístupem lidí ke zdraví, rekreaci a volnému času či vzdělání, dále vývojem technologií, environmentálním smýšlením, přírodou a životním prostředím, které nesmí svou činností poškozovat. Z vnějšího prostředí mohou její činnost dále ovlivňovat dodavatelé, zákazníci, současná či potenciální konkurence anebo také výrobci či poskytovatelé substitučních produktů. Z této oblasti vyplynulo, že v rámci dodavatelských a odběratelských vztahů nebyla zjištěna žádná významná ohrožení. Co se týče současné konkurence, tak její počítání vybranou společností také nijak zvláštně neohrožuje, potenciální konkurence taktéž nezpůsobuje a ani nezpůsobí závažné problémy, neboť pro dané odvětví existují bariéry, které je v případě vstupu nutné překonat. Hrozba v podobě substitučních produktů nemůže v jistém smyslu vybrané společnosti ublížit, protože její zákazníci s velkou pravděpodobností nepřejdou k jiné

alternativě praní a čištění textilu. Z vnitřního prostředí vyplynulo, že je společnost po celkové finanční stránce rentabilní, téměř nezadlužená a likvidní, tj. schopna v daném okamžiku splatit své závazky. Altmanův model předpověděl, že společnosti v blízké době žádný bankrot nehrozí a v rámci mezipodnikového srovnání je na tom po celkové stránce tato společnost daleko lépe než vybraný konkurent. Drobné nedostatky byly zjištěny také v dalších interních oblastech společnosti. Zde se vybraná společnost potýká se slabou propagací, mírnou poruchovostí strojů a zařízení či fluktuací a nedostatkem potřebných pracovníků.

Společnosti BLAHA V. s. r. o. byly učiněny čtyři návrhy řešení. První návrh řešení spočívá v navržení tabulkové sestavy vybraných ukazatelů, které již mají zabudovány vzorce, a tak po doplnění potřebných hodnot z účetních výkazů bude automaticky vypočítán potřebný ukazatel. Druhý návrh se vztahuje k investování do nového zařízení. Třetí návrh nabízí možnosti, jakými lze vyřešit problém se slabou propagací, tedy, jak lze zvýšit povědomí o společnosti. Poslední návrh se zabývá možnostmi, jak proniknout na B2C trh, a to skrze činnost samoobslužné prádelny. U jednotlivých návrhů jsou vymezeny náklady, které budou v případě realizace vynaloženy.

Seznam použité literatury

Odborné knihy a publikace

- [1] ARMENTANO, Dominick. *Proč odstranit protimonopolní zákonodárství*. 2. vyd. Praha: Liberální institut, 2000. 122 s. ISBN 80-86389-04-9.
- [2] ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketing konkurenceschopnosti*. Praha: Radix, 2002. 270 s. ISBN 80-86031-35-7.
- [3] DLUHOŠOVÁ, Dana a kol. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3. rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 226 s. ISBN 978-80-86929-68-2.
- [4] DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2012. 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
- [5] GRASSEOVÁ, M., R. DUBEC a D. ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2012. 328 s. ISBN 978-80-265-0032-2.
- [6] HANZELKOVÁ, A., M. KEŘKOVSKÝ a O. VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přep. vyd. Praha: C. H. Beck, 2017. 256 s. ISBN 978-80-7400-637-1.
- [7] HOLEČKOVÁ, Jaroslava. *Finanční analýza firmy*. Praha: ASPI – Wolters Kluwer, 2008. 208 s. ISBN 978-80-7357-392-8.
- [8] HUČKA, M., KISLINGEROVÁ, E., MALÝ, M. a kol. *Vývojové tendence velkých podniků: podniky v 21. století*. Praha: C. H. Beck, 2011. 320 s. ISBN 978-80-7400-198-7.
- [9] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
- [10] JIRÁSEK, Jaroslav. *Strategie: umění podnikatelských vítězství*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003. 183 s. ISBN 80-86419-46-0.
- [11] JUREČKA, Václav. *Mikroekonomie*. 3. akt. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2018. 400 s. ISBN 978-80-271-0146-7.
- [12] KALOUDA, František. *Finanční analýza a řízení podniku*. 3. rozš. vyd. Plzeň: Aleš Čeněk, 2017. 328 s. ISBN 978-80-7380-646-0.

- [13] KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. 135 s. ISBN 978-80-7179-713-5.
- [14] KORÁB, V., A. HANZELKOVÁ a M. MIHALSKO. *Rodinné podnikání: způsoby financování rodinných firem, řízení rodinných podniků, úspěšné předání následnictví*. Brno: Computer Press, 2008. 166 s. ISBN 978-80-251-1843-6.
- [15] KOTLER, Philip and Gary ARMSTRONG. *Principles of marketing*. 15th ed. Harlow: Pearson, 2014. 716 p. ISBN 978-0-273-78699-3.F
- [16] KURATKO, Donald F. *Entrepreneurship: theory, process, practice*. 9th ed. Mason: South-Western Cengage Learning, 2014. 624 p. ISBN 978-1-285-05175-8.
- [17] LHOTSKÝ, Jan. *Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku*. Brno: Computer Press, 2010. 144 s. ISBN 978-80-254-8182-0.
- [18] MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press, 2012. 232 s. ISBN 978-80-7261-251-2.
- [19] MATUSIKOVÁ, Lucja a kol. *Strategický management*. SOET. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. 246 s. ISBN 978-80-248-3605-8.
- [20] MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
- [21] MIKOLÁŠ, Z., PETERKOVÁ, J., TVRDÍKOVÁ, M. a kol. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. Praha: C. H. Beck, 2011. 338 s. ISBN 978-80-7400-379-0.
- [22] POLLAK, Harry. *Jak obnovit životaschopnost upadajících podniků*. Praha: C. H. Beck, 2003. 136 s. ISBN 80-7179-803-7.
- [23] PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- [24] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5. akt. vyd. Praha: Grada, 2015. 160 s. ISBN 978-80-247-5534-2.
- [25] RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. *Finanční management*. Praha: Grada, 2012. 296 s. ISBN 978-80-247-4047-8.
- [26] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přep. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

- [27] SYNEK, M., H. KOPKÁNĚ a M. KUBÁLKOVÁ. *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*. Praha: C. H. Beck, 2009. 320 s. ISBN 978-80-7400-154-3.
- [28] TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*. Praha: C. H. Beck, 2014. 275 s. ISBN 978-80-7400-507-7.
- [29] ÚŘAD PRO PUBLIKACE EVROPSKÉ UNIE. *Uživatelská příručka k definici malých a středních podniků*. [online]. EU: Lucemburk, 2015. 54 s. ISBN 978-92-79-4536-8.
- [30] VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada, 2011. 246 s. ISBN 978-80-247-3647-1.
- [31] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. akt. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. 336 s. ISBN 978-80-247-4520-6.
- [32] VEBER, Jaromír a kol. *MANAGEMENT: Základy – moderní manažerské přístupy – výkonnost a prosperita*. 2. akt. vyd. Praha: Management Press, 2011. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

Internetové zdroje

- [33] CREATIVE COMMONS. *Marketingový mix 4C (Marketing Mix 4C)*. [online]. 1. 11. 2016a [cit. 23. 2. 2020]. Dostupné z: <<https://managementmania.com/cs/marketingovy-mix-4c>>.
- [34] CREATIVE COMMONS. *Podnik (Business, Enterprise)*. [online]. 17. 2. 2016b [cit. 3. 2. 2020]. Dostupné z: <<https://managementmania.com/cs/podnik>>.
- [35] ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST. *Benchmarking*. [online]. [cit. 26. 2. 2020]. Dostupné z: <<https://www.csq.cz/benchmarking/>>.
- [36] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Obecná míra nezaměstnanosti v regionech soudržnosti a krajích - roční průměr*. [online]. Praha: ČSÚ, [cit. 21. 1. 2020]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&katalog=30853&pvo=ZAM06&str=v95&c=v147~8__RP2017>.

- [37] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *M000111a HDP výdajovou metodou (běžné ceny)*. [online]. Praha: ČSÚ, [cit. 21. 2. 2020]. Dostupné z: <<http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenka.presmsocas>>.
- [38] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Inflace, spotřebitelské ceny*. [online]. Praha: ČSÚ, 10. 3. 2020 [cit. 21. 1. 2020]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny>.
- [39] ENOVATION, s. r. o. *Dotační programy*. [online]. [cit. 7. 2. 2020] Dostupné z: <<https://www.oppik.cz/dotacni-programy>>.
- [40] FINCENTRUM & SWISS LIFE SELECTED, a. s. *Fincentrum Hypoindex – vývoj*. [online]. [cit. 21. 1. 2020]. Dostupné z: <<https://www.hypoindex.cz/hypoindex-vyvoj/>>.
- [41] JONÁŠ, Radek. *Strategická situační analýza*. [online]. [cit. 22. 2. 2020]. Dostupné z: <https://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html>.
- [42] JUSTICE.CZ. *Veřejný rejstřík a Sbirka listin: Výpis z obchodního rejstříku*. [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 14. 3. 2020]. Dostupné z: <<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=635134&typ=PLATNY>>.
- [43] JUSTICE.CZ. *Veřejný rejstřík a Sbirka listin: Výpis z obchodního rejstříku*. [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 16. 3. 2020]. Dostupné z: <<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=77792&typ=PLATNY>>.
- [44] KUBÍČKOVÁ, Dana a Jiří SOUKUP. *Spider analýza jako metoda mezipodnikového srovnání*. [online]. 17. 5. 2006 [cit. 28. 1. 2020]. Dostupné z: <https://spu.fem.uniag.sk/mvd2006/zbornik/sekcia1/s1_kubickova_dana_349.pdf>.
- [45] KURZY.CZ, spol. s r. o. *Obecná míra nezaměstnanosti 15-64 letých (%) - ekonomika ČNB*. [online]. [cit. 21. 1. 2020]. Dostupné z: <<https://www.kurzy.cz/cnb/ekonomika/obecna-mira-nezamestnanosti-15-64-letych/>>.
- [46] KURZY.CZ, spol. s r. o. *Minimální mzda v roce 2020 i v letech 1991-2019*. [online]. [cit. 21. 1. 2020]. Dostupné z: <<https://www.kurzy.cz/kalkulacka/minimalni-mzda/>>.
- [47] MPO.CZ. *Finanční analýza podnikové sféry za rok 2016*. [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, 3. 5. 2017 [cit. 24. 3. 2020]. Dostupné z: <<https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2016--228985/>>.

[48] MPO.CZ. *Finanční analýza podnikové sféry za rok 2017*. [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, 4. 6. 2018 [cit. 24. 3. 2020]. Dostupné z: <<https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2017--237570/>>.

[49] MPO.CZ. *Finanční analýza podnikové sféry za rok 2018*. [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 7. 9. 2019 [cit. 24. 3. 2020]. Dostupné z: <<https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2018--248883/>>.

[50] VZDĚLÁVACÍ CENTRUM PRO VEŘEJNOU SPRÁVU ČR. *1 ZÁKLADY BENCHMARKINGU*. [online]. [cit. 26. 2. 2020]. Dostupné z: <<http://www.benchmarking.vcvscr.cz/dokumenty/K001.pdf>>.

[51] WAWROSZ, Petr. *Interní analýza podniku (1.)*. [online]. 12. 5. 2003 [cit. 22. 2. 2020]. Dostupné z: <http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_1161/>.

[52] YOURCHANCE, o. p. s. *O podnikavosti*. [online]. [cit. 10. 2. 2020]. Dostupné z: <<http://podnikavost.cz/podnikavost/co-je-podnikavost/>>.

Legislativní dokumenty

[53] Doporučení 2003/361/ES.

[54] Nařízení Komise (ES) č. 70/2001.

[55] Vyhláška Ministerstva zdravotnictví č. 306/2012 Sb., o podmínkách předcházení vzniku a šíření infekčních onemocnění a o hygienických požadavcích na provoz zdravotnických zařízení a ústavů sociální péče, ve znění pozdějších předpisů.

[56] Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon).

[57] Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví.

[58] Zákon č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání.

[59] Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník.

[60] Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích (o obchodních společnostech a družstvech).

Ostatní zdroje

- [61] FRANEK, Jiří. *Mezipodnikové srovnání*. [přednáška]. Valašské Meziříčí: VŠB – TU, 11. 10. 2016a.
- [62] FRANEK, Jiří. *Ukazatelové soustavy, predikční a jiné modely*. [přednáška]. Valašské Meziříčí: VŠB – TU, 27. 9. 2016b.
- [63] KOZÁKOVÁ, Pavlína. *Úvod do digitálního marketingu*. [přednáška]. Ostrava: VŠB – TU, 19. 9. 2019.
- [64] PETERKOVÁ, Jindra. *Koncepce a modely ekonomiky a řízení podniku*. [přednáška]. Ostrava: VŠB – TU, 20. 9. 2018a.
- [65] PETERKOVÁ, Jindra. *Nové dimenze a faktory konkurenceschopnosti podniku*. [přednáška]. Ostrava: VŠB – TU, 6. 12. 2018b.
- [66] PETERKOVÁ, Jindra. *Rodinné podnikání*. [přednáška]. Ostrava: VŠB – TU, 18. 4. 2019.
- [67] RYBOVÁ, Adriana. *Zhodnocení konkurenceschopnosti strojírenského podniku*. Ostrava, 2019. Diplomová práce. Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Fakulta ekonomická, Katedra podnikohospodářská.
- [68] TOMÁŠKOVÁ, Veronika. *Zhodnocení konkurenceschopnosti podniku poskytujícího služby*. Ostrava, 2018. Diplomová práce. Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Fakulta ekonomická, Katedra podnikohospodářská.
- [69] Účetní závěrky a interní dokumenty společnosti BLAHA V. s. r. o.

Seznam zkratek

4C	koncepce marketingového mixu z pohledu výrobce
4P	koncepce základního marketingového mixu
5P	koncepce rozšířeného marketingového mixu
AIP ČR	Asociace inovačního podnikání České republiky
AK	Agrární komora
APP	Asociace pro poradenství v podnikání
B2B	označení pro trh, kde spolu obchodují pouze podnikatelské subjekty
B2C	označení pro spotřebitelský trh
BIC	Podnikatelská a inovační centra
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CP	cenné papíry
CRR ČR	Centrum pro regionální rozvoj České republiky
CSR	společenská odpovědnost firem
ČEB	Česká exportní banka
ČMZRB	Českomoravská záruční a rozvojová banka
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
DCF	diskontované cash flow
DO	doba obratu
DPH	daň z přidané hodnoty
DPN	dočasná pracovní neschopnost
DPFO	daň z příjmů fyzických osob
DPPO	daň z příjmů právnických osob
EAT	zisk po zdanění
EBIT	zisk před úroky a zdaněním
EBT	zisk před zdaněním
EET	elektronická evidence tržeb
EGAP	Exportní garanční a pojišťovací společnost
EK	Evropská komise
EU	Evropská unie
EVA	ekonomická přidaná hodnota
FO	fyzická osoba

FP	finanční prostředky
HDP	hrubý domácí produkt
HK	Hospodářská komora
IT	informační technologie
MMR	Ministerstvo pro místní rozvoj
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MSP	malé a střední podnikání
MVA	tržní přidaná hodnota
MZ	Ministerstvo zdravotnictví
MZe	Ministerstvo zemědělství
NVF	Národní vzdělávací fond
OP PIK	operační program Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost
OR	Obchodní rejstřík
OSVČ	osoba samostatně výdělečně činná
PO	právnícká osoba
PRV	průměrný redukováný výdělek
ROA	rentabilita aktiv
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
RPIC	Regionální poradenská a informační centra
SP	sociální pojištění
VCF	výkaz cash flow
VH	výsledek hospodaření
VK	vlastní kapitál
VTP	vědecko-technický park
VZZ	výkaz zisku a ztráty
Z	Altmanův index (Z-score)
ZP	zdravotní pojištění
ZOK	zákon o obchodních korporacích
ŽP	životní prostředí

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 24. 4. 2020



Bc. Petra Icelová

Seznam příloh

Příloha 1 – Podpora podnikání

Příloha 2 – Vymezení konkurence z pohledu ekonomie

Příloha 3 – Hodnotící kritéria Porterova modelu pěti konkurenčních sil

Příloha 4 – Porterovy generické strategie

Příloha 5 – Strategický profil okolí

Příloha 6 – Marketingový mix

Příloha 7 – Du Pontův rozklad rentability vlastního kapitálu

Příloha 8 – Informace, organizační struktura a účetní výkaznictví společnosti

BLAHA V. s. r. o.

Příloha 9 – Informace a účetní výkaznictví společnosti Clean up s. r. o.

Příloha 10 – Výčet právních předpisů

Příloha 11 – Modifikované hodnotící tabulky Porterova modelu pěti konkurenčních sil

Příloha 12 – Výpočty produktivity práce

Příloha 13 – Výpočty poměrových ukazatelů

Příloha 14 – Spider analýza a benchmarking

Příloha 15 – Výpočty Altmanova modelu

Příloha 16 – SWOT analýza společnosti BLAHA V. s. r. o.

Příloha 17 – Tabulková sestava ukazatelů finanční analýzy včetně zabudovaných vzorců

Příloha 18 – Možnosti financování investice